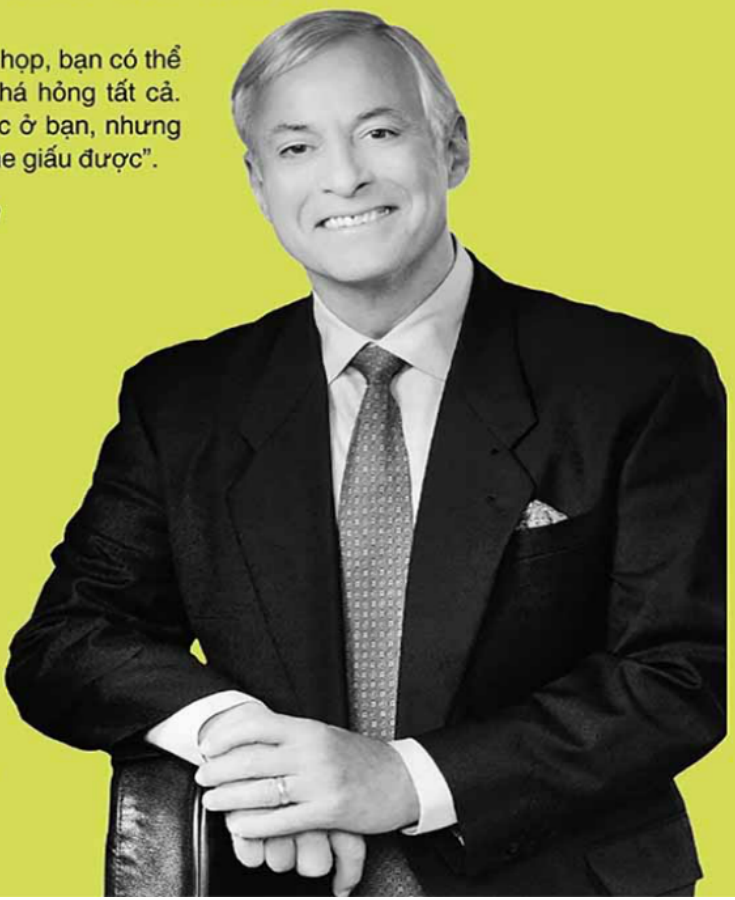
BRIAN TRACY

THUẬT TỔ CHỨC HỘI HỌP

Meetings that Get Results

"Trong một cuộc họp, bạn có thể tỏa sáng hoặc phá hỏng tất cả. Điều đó tùy thuộc ở bạn, nhưng bạn không thể che giấu được".

Mộc Quang *dịch*



alphabooks
knowledge is power

NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

LỜI NÓI ĐẦU

Khi điểm tên những yếu tố gây "lãng phí thời gian" trong môi trường làm việc, có lẽ không ít nhân viên sẽ nghĩ đến các cuộc họp. Đối với họ, những cuộc họp không hiệu quả chẳng khác nào quãng thời gian làm gián đoạn nhịp độ vào việc, gây mất động lực và tệ nhất chính là chẳng giải quyết được việc gì.

Vậy thì tại sao hội họp, vốn là một hoạt động thiết yếu để đảm bảo mọi việc duy trì đúng tiến độ và mục tiêu, lại trở thành nguyên nhân gây phiền phức đến vậy? Đến đây, ta phải xem lại vai trò của người chủ trì cuộc họp. Họ đã mời đúng người cần tham gia cuộc họp hay chưa? Họ có chuẩn bị trước lịch trình và các hạng mục thảo luận? Họ có đạt được mục tiêu đặt ra trước khi họp? Và những công việc cần tiến hành sau khi họp xong là gì?

Đó chỉ là một số vấn đề cơ bản nhất đặt ra cho người chủ trì các cuộc họp và cả những ai tham gia nếu thật sự quan tâm. Bạn sẽ tìm thấy câu trả lời trong cuốn **Thuật tổ chức hội họp**, một quyển cẩm nang khái quát tất cả những gì bạn cần biết về hội họp. Qua đây, tác giả Brian Tracy đã tiết lộ những ý tưởng đơn giản, thực tiễn để giúp các cuộc họp trở nên nhanh gọn, hiệu quả và thỏa mãn tất cả những ai tham gia.

Hãy trả lại cho các cuộc họp vị trí vốn có – một hoạt động tối cần thiết cho thành công của mọi doanh nghiệp. Hãy biến chúng thành công cụ hữu hiệu để tương tác, trao đổi, thảo luận và hoàn thành mục tiêu của các bạn – cùng với nhau.

Tháng 6/2016,

Alpha Books trân trọng giới thiệu

GIỚI THIỆU

Hội họp là một phần thiết yếu trong hoạt động của mọi tổ chức. Là nhà quản lý, bạn sẽ phải dành ¼ sự nghiệp của mình hoặc nhiều hơn cho các cuộc họp nhóm, cũng như dành 70-80% sự nghiệp cho những cuộc gặp mặt đối mặt, một đối một hoặc với nhiều nhóm người.

Nơi làm việc của bạn càng có nhiều người và hiệu quả của các công việc phối hợp lẫn nhau càng phức tạp thì mọi người càng cần họp mặt theo nhóm nhằm giải quyết vấn đề, ra quyết định, chia sẻ thông tin và trao đổi quan điểm, ý kiến.

Nhận xét ưa thích của tôi là: "Hội họp cũng là một hoạt động quản lý." Các cuộc họp là cơ hội quan trọng để bạn thể hiện năng lực quản lý (và cả sự thiếu năng lực) cũng như phát triển các kỹ năng giao tiếp, tạo ảnh hưởng và thuyết phục người khác, đồng thời tiến tới các mục tiêu của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, các cuộc họp cũng giống như quảng cáo. Theo ước tính, có đến 50% số tiền chi cho quảng cáo bị lãng phí, nhưng không ai biết 50% lãng phí này nằm ở đâu. Tương tự, một nửa thời lượng các cuộc họp đều bị lãng phí, nhưng không ai biết cách loại bỏ lượng thời gian vô ích này.

Rất nhiều cuộc họp diễn ra quá lâu, không đạt hiệu quả, không thật sự mang lại kết quả hoặc mơ hồ và thiếu định hướng. Mặc dù vậy, chúng ta không thể tránh hội họp. Các cuộc họp vẫn đóng vai trò tuyệt đối cần thiết cho doanh nghiệp và đối với thành công của bạn.

Tạo ảnh hưởng đến người khác

Trong cuốn sách này, bạn sẽ học được cách quản lý và tham gia các cuộc họp hiệu quả hơn để có thể tối đa hiệu suất từ thời gian dành cho hội họp của những người khác.

Đối với một nhà quản lý, cách lập kế hoạch và tiến hành cuộc họp cũng như trình bày nội dung là những yếu tố quyết định thành công trong sự nghiệp của bạn. Trong một cuộc họp, cả người giám sát và cấp dưới đều quan sát bạn. Cấp trên của bạn sẽ đặc biệt chú ý đến chất lượng và số lượng những đóng góp của bạn trong cuộc họp đó. Nếu thể hiện mình tốt trong các cuộc họp, bạn sẽ được xem như một nhà lãnh đạo hứa hẹn và có tiềm năng. Bạn có thể tỏa sáng và trở thành người đóng góp xuất sắc hoặc có thể phá hỏng tất cả. Điều đó tùy thuộc ở bạn, nhưng bạn không thể giấu mãi được.

Nếu bạn là người chủ trì cuộc họp, các nhân viên cấp dưới sẽ đánh giá uy tín, năng lực, trí thông minh và tính cách chung của bạn thông qua cách bạn tiến hành các cuộc họp.

Những giám đốc thành công biết cách tổ chức tốt các cuộc họp và xử lý công việc hiệu quả trong môi trường hội họp. Peter Drucker[1] nói rằng: "Hội họp là công cụ cơ bản trong quản lý." Vì một phần quan trọng trong sự nghiệp của bạn chính là các cuộc họp, nên việc học cách hội họp sao cho hiệu quả nhất và đảm bảo các cuộc họp bạn tham gia đạt kết quả như mong muốn là điều thiết yếu để thành công.

[1] Peter Ferdinand Drucker (1909 - 2005) là chuyên gia tư vấn quản trị hàng đầu thế giới. Ông được coi là cha đẻ của ngành quản trị kinh doanh hiện đại, là tác giả của nhiều cuốn sách quản lý nổi tiếng. Tạp chí Financial Times đã bình chọn ông là một trong bốn nhà quản lý bậc thầy của mọi thời đại (cùng với Jack Welch, Philip Kotler và Bill Gates) (ND).

Tiết kiệm thời gian

Nếu tỏ ra xuất sắc khi tham gia và tiến hành các cuộc họp, bạn có thể bù đắp đến 40% thời gian lãng phí trong ngày để làm việc đạt hiệu suất cao và thu được nhiều kết quả hơn, từ đó giúp bạn thăng tiến nhanh chóng trong doanh nghiệp. Nhưng nếu ngược lại, bạn sẽ không thể đạt được thành công trong công tác quản lý.

Trong cuốn sách này, chúng tôi sẽ thảo luận về hai loại hình hội họp chính. Loại đầu tiên và quen thuộc với bạn nhất là họp nhóm, trong đó mọi người cùng có mặt vì nhiều lý do khác nhau. Loại thứ hai là họp một đối một, tức là khi bạn gặp một người hoặc một nhóm ít người để đàm phán, phỏng vấn, kỷ luật, tuyển dụng, sa thải, khen thưởng, ủy quyền hoặc thực hiện các hoạt động quản lý khác.

Cuốn sách này bao gồm 21 ý tưởng cốt lõi được đúc kết sau nhiều năm học hỏi và nghiên cứu các phương pháp tổ chức, phối hợp các cuộc họp một cách hiệu quả. Khi bắt đầu kết hợp những ý tưởng này hay chỉ một số ý tưởng trong chiến lược quản lý hội họp, bạn sẽ tổ chức các cuộc họp hiệu quả hơn và có thể đạt kết quả nhanh đến mức bạn không tin nổi sự khác biệt đó.

Chương 1
CÁC KIỂU HỘI HỌP

Thomas J. Watson[2], nhà sáng lập IBM, cho rằng xuất phát điểm để tổ chức các cuộc họp hiệu quả hơn là phải suy nghĩ cẩn thận về cuộc họp từ trước.

[2] Thomas John Watson (1874 - 1956) là nhà sáng lập và là cựu chủ tịch IBM, được ví như "Người khổng lồ xanh" trong ngành công nghệ thông tin thế giới. Xét trên mọi phương diện, IBM chính là tập đoàn công nghệ số một thế giới. Watson là một trong những người giàu nhất thời đại của ông và được mệnh danh là người bán hàng vĩ đại nhất khi mất vào năm 1956 (ND).

Hãy xác định xem bạn cần tổ chức loại hình hội họp nào rồi cấu trúc cuộc họp sao cho bạn tối đa hóa hiệu quả thời gian của những người tham gia. Có quá nhiều cuộc họp được tổ chức cùng lúc và không dự tính trước, không thực tế, không có sự chuẩn bị, không mục đích hay không có mục tiêu rõ ràng trong suy nghĩ.

Có năm kiểu hội họp khác nhau. Một số tuy trùng lặp, nhưng mỗi loại đều có những yêu cầu riêng biệt.

Chia sẻ thông tin

Kiểu đầu tiên là cuộc họp chia sẻ thông tin. Đây là khi bạn tập trung mọi người lại để xem xét tiến độ và chia sẻ thông tin theo phương thức "bàn tròn". Vai trò của người tham gia là cập nhật hoạt động của họ với những người khác. Họp nhân viên là ví dụ điển hình cho kiểu hội họp này.

Đây là cuộc họp dựa trên quy trình công việc. Nó không nhắm đến một mục đích hay mục tiêu cụ thể, nhưng là một phần trong quy trình công việc đang diễn ra và là phương tiện giao tiếp quan

trọng. Hầu hết các giám đốc được khảo sát đều đánh giá các cuộc họp chia sẻ thông tin này là hình thức giao tiếp quan trọng thứ hai trong một tổ chức. (Hình thức giao tiếp quan trọng nhất là kiểu họp một-đối-một.)

Giải quyết vấn đề

Kiểu hội họp thứ hai là nhằm giải quyết vấn đề. Những cuộc họp này hướng đến mục tiêu và nhiệm vụ. Mục đích của kiểu họp này là tìm giải pháp cho một vấn đề cụ thể. Những cuộc họp như thế diễn ra thường xuyên, thường không dự tính trước và được tổ chức nhanh chóng. Thời gian diễn ra các cuộc họp giải quyết vấn đề phụ thuộc vào quy mô và độ phức tạp của vấn đề cần giải quyết.

Hoạt động

Kiểu thứ ba là cuộc họp hoạt động, tức là khi bạn tập trung nhân viên từ các phòng ban khác nhau. Mục đích của loại cuộc họp này là phổ biến "tình hình chung" cho đại diện của các phòng ban khác nhau trong công ty.

Họp hội đồng

Kiểu hội họp thứ tư là họp hội đồng. Đây là cuộc họp được lên lịch thường xuyên với chương trình và nội dung chuẩn, tập trung cùng một nhóm người để theo dõi và xem xét tiến độ, hoạch định các công việc đang diễn ra cũng như trình bày và nhận phản hồi.

Ví dụ điển hình cho hình thức họp hội đồng là một cuộc họp của nhóm hay ban phụ trách chất lượng. Đây là lúc một ủy ban/hội đồng trong đội ngũ nhân viên cùng nhau đánh giá các nỗ lực vừa qua, thảo luận về những việc họ có thể làm để cải thiện chất lượng và đề xuất các kiến nghị cho công tác quản lý theo định kỳ.

Bồi dưỡng và đào tạo

Kiểu hội họp thứ năm là các cuộc họp bồi dưỡng, đào tạo hay hội thảo với mục đích hướng dẫn các thành viên tham gia về một chủ đề mới nào đó. Ví dụ, đó là khi bạn cần giới thiệu một thiết bị hoặc công nghệ mới hoặc khi bạn đang triển khai một chương trình dự án mới.

Có rất nhiều cuộc họp bao gồm các đặc điểm của cả năm loại hình trên, nhưng để tổ chức một cuộc họp hiệu quả, mọi người cần phải nắm rõ nó sẽ được tổ chức theo kiểu nào.

Chương 2
XÁC ĐỊNH MỤC ĐÍCH CỦA CUỘC HỌP

Xuất phát điểm của một cuộc họp hiệu quả là phải có mục đích rõ ràng. Trước tiên, lý do diễn ra cuộc họp này là gì? Hãy suy xét vấn đề này từ trước và đặt câu hỏi tại sao cần có cuộc họp này. Hãy đề phòng khuynh hướng tổ chức các cuộc họp chỉ vì lợi ích của chính chúng.

Những vấn đề cần hỏi

Bạn có thể đưa ra một số câu hỏi nhằm làm rõ mục đích của cuộc họp.

Đầu tiên, cuộc họp này có cần thiết không? Bạn có thể hoàn thành mục tiêu bằng cách khác hay không? Có cách nào khác để tổ chức cuộc họp hoặc giải quyết vấn đề này? Nếu mục đích của bạn là nhằm chia sẻ thông tin, thì bạn có thể truyền đạt thông tin bằng điện thoại, e-mail hoặc trang web hay không?

Hãy nhớ rằng nếu không nhất thiết phải hội họp thì không cần gặp mặt – vì cuộc họp cuối cùng chỉ lãng phí phần lớn thời gian. Bất cứ lúc nào thời gian bị lãng phí cũng ảnh hưởng xấu đến tinh thần và hiệu suất làm việc.

Kết quả xấu nhất có thể nếu không tổ chức cuộc họp này là gì? Nếu bạn cảm thấy không có gì nghiêm trọng xảy ra hoặc có thể xử lý công việc bằng cách khác, thì bạn nên tự nhắc mình không tổ chức họp.

Thứ hai, ai phải tham dự cuộc họp? Ai chắc chắn phải có mặt ở cuộc họp và, tất nhiên, những ai không cần hoặc không nên tham

gia? Bạn sẽ phạm sai lầm lớn nếu mời những người không cần tham gia đến họp vì họ không có khả năng đóng góp hoặc rút ra giá trị nào cả.

Đúc kết nguyên nhân

Thứ ba, mục đích của cuộc họp là gì? Thước đo xác định mức độ rõ ràng của mục đích dựa trên việc bạn có thể ghi ra giấy mục đích của cuộc họp trong vòng 25 từ hoặc ít hơn. Nếu không làm được điều này thì bạn chưa thật sự biết mục đích là gì.

Hãy tự hỏi mình rằng: "Nếu cuộc họp này hoàn toàn hiệu quả thì kết quả sẽ là gì? Điều gì sẽ xảy ra? Mọi người sẽ làm gì sau đó?"

Khi bạn đã đúc kết rõ mục đích và mục tiêu của cuộc họp, xác định được mục đích của cuộc họp và tại sao bạn cần tổ chức nó, thì bạn sẽ lên kế hoạch cho cuộc họp, nội dung chương trình và những phần việc cụ thể mà bạn muốn bao quát dễ dàng hơn.

Cố gắng giải quyết một vấn đề sai

Trong một số trường hợp, thậm chí dù đã xác định được mục đích và mục tiêu cho cuộc họp, nhưng sau đó bạn vẫn phát hiện cuộc họp không mang lại hiệu quả. Nguyên nhân là bạn có thể đã xác định sai một vấn đề nào đó mình muốn giải quyết.

Ví dụ, trong công việc tư vấn bán hàng của chúng tôi, mục đích hội họp là để giải quyết một vấn đề quen thuộc: Doanh thu bán hàng quá thấp.

Chúng tôi đặt câu hỏi: "Còn vấn đề gì nữa?"

Câu trả lời có thể là: "Chúng ta không thu hút đủ số lượng khách hàng mới."

Nếu đây là câu trả lời đúng, giải pháp sẽ là thay đổi hoặc cải thiện hoạt động khuyến mãi và quảng cáo để tăng mức độ thu hút khách hàng.

Sau đó chúng tôi lại hỏi: "Còn vấn đề nào khác nữa không?"

Câu trả lời kế tiếp có thể là: "Doanh thu bán hàng của đối thủ quá cạnh tranh so với chúng ta."

Nếu đây là nhận định đúng về vấn đề thì giải pháp có thể là thay đổi sản phẩm bán ra, cung cấp những sản phẩm, dịch vụ mới hoặc

khác biệt, nỗ lực bán hàng cho nhiều khách hàng khác nhau, hạ giá thành hoặc chào bán thứ gì đó mới và khác biệt để phân biệt chúng tôi với đối thủ.

Các cuộc họp của chúng tôi thành công vì chúng tôi đã đi sâu vào vấn đề thực tế cần giải quyết, chứ không chỉ tập trung vào bề nổi dễ thấy của vấn đề.

Chương 3

XEM HỘI HỌP NHƯ KHOẢN ĐẦU TƯ CỦA DOANH NGHIỆP

Mỗi cuộc họp đều có các chi phí liên quan trực tiếp hoặc gián tiếp. Trong một doanh nghiệp, cần phải có lợi ích đầu tư thu về từ các khoản chi phí này. Và ngay từ ban đầu, lợi ích thu về nên lớn hơn đáng kể so với những gì doanh nghiệp đang chi trả để tổ chức hội họp.

Nếu ai đó đến gặp bạn và xin bạn cấp quyền chi vài trăm đô-la cho một bộ phận máy móc hay dự án nào đó, bạn sẽ muốn biết chính xác giá trị mình nhận được là gì và lợi ích mang lại cho doanh nghiệp ra sao.

Chi phí hội họp

Khi triệu tập một cuộc họp, bạn phải biết rằng chi phí dành cho nhân lực trong cuộc họp đó có thể rất lớn. Cách đơn giản để xác định chi phí là nhân mức lương theo giờ của các thành viên tham gia với số giờ diễn ra cuộc họp đó. Nếu mức thu nhập của những người này là từ 50 nghìn đến 100 nghìn đô-la mỗi năm, thì chúng sẽ tương ứng với từ 25 đến 50 đô-la mỗi giờ cho từng thành viên tham gia. Nếu mời mười người trong số được trả lương cao này đến cuộc họp, bạn sẽ tiêu tốn của doanh nghiệp đến 500 đô-la hoặc hơn cho mỗi giờ họp. Hãy tưởng tượng bạn phải chi tiền túi cho mỗi người như thế.

Hãy tiếp tục đặt câu hỏi sau khi xác định xong chi phí của cuộc họp này. Lợi ích đầu tư là gì nếu cuộc họp thành công và có năng suất? Khoản tiền này có đáng chi không? Nếu bạn đang ngăn mọi người làm các công việc có năng suất khác, thì cuộc họp phải mang lại hiệu quả và giá trị hơn những công việc mà họ đánh đổi.

Đảm bảo tối đa lợi ích đầu tư (ROI)

Hãy xác định những điều bạn có thể làm trước và trong cuộc họp để đảm bảo lợi ích đầu tư đạt mức tối đa. Nhiệm vụ của bạn trong vai trò người lên kế hoạch và tổ chức hội họp là tăng giá trị cuộc họp để sau khi ngưng họp, mọi người sẽ nói rằng: "Cuộc họp này thật sự có ích. Thời gian dành cho nó thật đáng đồng tiền."

Một trong những quy tắc quản lý thời gian cá nhân ưa thích của tôi là "Quy tắc các phương án ngoại lệ". Nói đơn giản, trong cùng một khoảng thời gian, nếu bạn chọn thực hiện một công việc, nghĩa là bạn cũng đồng thời chọn từ bỏ tất cả các công việc khác.

Vì bạn chỉ có thể thực hiện một công việc tại một thời điểm, nên bất kể khi nào bạn chọn làm một việc gì – như tham gia hội họp – là bạn cũng đang chọn không làm tất cả mọi thứ và bất cứ việc gì khác có giá trị hơn. Điều bạn đang tìm kiếm là lợi ích đầu tư (ROI) cao nhất – lợi ích từ thời gian đã bỏ ra. Hãy cân nhắc quỹ thời gian của mình và thời gian của tất cả những người khác, như thể bạn đang dùng tiền mặt trả lương giờ cho họ tính theo thời gian hội họp.

Chương 4
XÁC ĐỊNH NỘI DUNG CHƯƠNG TRÌNH

Đây là xuất phát điểm để tổ chức các cuộc họp hiệu quả. Hãy luôn chuẩn bị nội dung chương trình bằng văn bản và phát bản sao đến mỗi thành viên tham dự. Một trong những sai lầm lớn nhất trong bất kỳ cuộc họp nào, dù trang trọng hay xuề xòa, là bắt đầu mà không có nội dung chương trình dù ngắn hay dài.

Khi còn trẻ, tôi thường họp với sếp mình hầu như mỗi ngày. Tôi nhận thấy rằng nếu không chuẩn bị kỹ lưỡng thì chúng tôi có thể nói chuyện hàng giờ mà không kết luận được việc gì cả. Tình trạng này khiến cả hai chúng tôi đều không hài lòng.

Do không nhận được bất kỳ sự hướng dẫn hay chuẩn bị nào, nên một ngày nọ, tôi đã tự ghi danh sách những vấn đề muốn thảo luận với sếp và mang một bản sao viết tay đến cuộc họp. Ngay sau khi tôi trình bày danh sách đó với sếp, ông đã ngộ ra.

Nâng cao hiệu quả

Gần như ngay lập tức, chúng tôi có thể duyệt qua danh sách, thảo luận từng điểm và đưa ra quyết định về những việc sẽ hay sẽ không được tiến hành. Chúng tôi nhanh chóng rút ngắn thời gian họp từ 60 xuống 20 phút và thu được nhiều kết quả hơn hẳn.

Kể từ đó, sếp luôn cởi mở khi họp với tôi vì ông biết thời gian chúng tôi làm việc cùng nhau sẽ tạo ra năng suất cao. Vì vậy, tôi được giao ngày càng nhiều trọng trách hơn và cuối cùng đã thăng tiến nhanh chóng trong công ty.

Hãy viết ra

Hãy luôn bắt đầu cuộc họp bằng nội dung được ghi lại trên văn bản, ngay cả khi bạn chỉ mới soạn nó ít phút trước khi cuộc họp bắt đầu.

Nội dung cuộc họp nên bắt đầu với một câu mô tả mục đích hoặc mục tiêu của cuộc họp. Nếu bạn không thể tóm tắt nội dung trong một câu, rất có thể mục đích của cuộc họp vẫn còn quá mơ hồ. Cuộc họp sẽ không hiệu quả và gây lãng phí thời gian của hầu hết người tham gia, nếu không muốn nói là tất cả.

Tuy nhiên, khi soạn thảo nội dung cuộc họp – bắt đầu với một câu mô tả mục đích – bạn buộc phải suy nghĩ về những việc mình đang làm và lý do bạn thực hiện chúng. Điều này giúp bạn hiểu rõ hơn về cách giải quyết tốt nhất đối với mỗi hạng mục trong nội dung họp.

Sắp xếp nội dung cuộc họp

Hãy tổ chức các chủ đề dựa trên tầm quan trọng và thứ tự ưu tiên. Hãy tự hỏi: "Nếu chúng ta bị cắt ngang ngay sau khi chỉ thảo luận được một vấn đề trong danh sách này, thì vấn đề nào quan trọng nhất?"

Nhờ bắt đầu từ những hạng mục quan trọng nhất, chắc chắn bạn sẽ bao quát hết chúng và xếp những hạng mục ít quan trọng nhất dành cho hôm khác nếu buộc phải kết thúc cuộc họp trước khi thông qua toàn bộ nội dung chương trình.

Nếu có thể, hãy gửi nội dung họp trước đó 24 hoặc 48 giờ bằng văn bản hoặc qua e-mail. Điều này cho phép các thành viên chuẩn bị và nghĩ qua về các vấn đề. Họ có thể đến họp, sẵn sàng đóng góp giá trị và đổi lại là nâng cao lợi ích trên thời gian đầu tư. Cuộc họp càng quan trọng thì nội dung họp – cũng như công tác phân phát nội dung – càng quan trọng.

Ai nên tham gia?

Hãy hạn chế tối thiểu số lượng người nhất thiết phải tham gia. Khi còn là một giám đốc trẻ, tôi chỉ cảm thấy công bằng khi mời tất cả mọi người đến cuộc họp nhân viên định kỳ để bất kỳ ai cũng có thể tham gia và cảm thấy họ là một phần trong nhóm. Điều tôi nhận ra sau đó là rất nhiều người trong số họ không thật sự muốn đến họp, đồng thời hành động dân chủ của tôi đã gây thất vọng cho mọi người.

Kể từ đó, tôi đã giới hạn quyền tham gia họp chỉ dành cho những

ai cần giải quyết những hạng mục trong nội dung chương trình. Những người khác có quyền tự do tham gia hoặc không tham gia.

Hãy tự hỏi: Ai thật sự cần có mặt trong cuộc họp này? Ai có thể đóng góp và cần tham gia ra quyết định hoặc giải quyết vấn đề? Ai yêu cầu thông tin này và có cách nào truyền đạt chúng đến họ tốt hơn không?

Chương 5
TỔ CHỨC CUỘC HỌP NHƯ THẾ NÀO?

Khả năng dẫn dắt cuộc họp của bạn là yếu tố then chốt để quản lý thành công. Kỹ năng này là một trong những dấu ấn lãnh đạo, là bằng chứng rõ ràng nhất đối với mọi người trong doanh nghiệp của bạn. Peter Drucker từng viết: "Các công cụ quan trọng của một giám đốc là hội họp, thuyết trình và báo cáo." Bạn phải thể hiện mình xuất sắc trong cả ba phương diện trên.

Cần phải rõ ràng

Cụm từ quan trọng nhất đối với thành công có lẽ là rõ ràng. Có lẽ 95% thành công của bạn được quyết định bởi sự rõ ràng tuyệt đối về những gì bạn muốn đạt được và cách đạt được chúng.

Tương tự, có tới 95% các vấn đề bạn sẽ gặp phải là do sự thiếu rõ ràng. Đó là lý do tại sao việc bắt đầu bằng một dàn ý viết tay và xác định rõ mục đích của cuộc họp là điều rất quan trọng – dù chỉ gói gọn trong một câu. Khi mọi người ổn định chỗ ngồi, bạn có thể bắt đầu cuộc họp bằng cách phát biểu: "Chúng ta tổ chức cuộc họp hôm nay vì lý do này và để đạt được kết quả cùng mục tiêu đó."

Lên kế hoạch mở đầu cuộc họp

Năm đến bảy phút đầu tiên của bất kỳ cuộc họp nào là phần quan trọng nhất của cuộc họp đó. Cách mở đầu sẽ đặt nền tảng, tạo ra các yếu tố liên quan, sắp xếp những khái niệm tham khảo và chia sẻ với mọi người có mặt trong phòng họp về lý do họ có mặt tại đây, trong thời gian bao lâu và cần đạt được điều gì.

Bạn có thể cân nhắc việc viết trước phần giới thiệu – từng chữ một

– rồi đọc lên khi bắt đầu cuộc họp, sau đó dừng lại. Sự rõ ràng này cho phép bất kỳ ai dù không biết bạn hay tình huống họp vẫn bắt kịp nội dung cuộc họp ngay từ đầu.

Hãy cụ thể và tuân thủ thời gian. Mọi người nên biết chính xác khi nào cuộc họp bắt đầu và khi nào kết thúc. Thông tin này nên được in trên đầu trang tờ chương trình họp, nhưng bạn sẽ muốn nhắc lại trong phần giới thiệu.

Bắt đầu đúng giờ

Hãy bắt đầu cuộc họp đúng giờ. Đừng hành hạ những người tham dự đúng giờ bằng cách bắt họ chờ đợi những ai đến trễ. Cứ giả sử rằng những ai đến trễ sẽ không góp mặt rồi bắt đầu cuộc họp ngay lập tức. Đây là lời khuyên vô giá với tôi khi mới đảm nhiệm vị trí quản lý.

Nếu ai đó đến trễ và nhận ra họ đã bỏ lỡ thông tin quan trọng, hãy từ chối bắt đầu lại hay điểm lại thông tin cho họ. Nếu quá săn sóc người đến trễ, bạn thật ra đã trừng phạt những ai đến đúng giờ. Khi người đến trễ cảm thấy mình có chút yếu kém, sau cùng họ sẽ hiểu thông điệp và tự khắc đến đúng giờ vào lần sau.

Nhiều công ty có chính sách rằng: nếu cuộc họp bắt đầu lúc 10 giờ sáng, họ sẽ khóa cửa phòng họp lúc 10 giờ 1 phút. Bạn có thể thực hiện điều này khi cần thúc mọi người đến họp đúng giờ trong lần tới.

Tuyên bố

Nếu mục đích của cuộc họp là nhằm giải quyết vấn đề, bạn cần nói: “Chúng ta có mặt tại đây để thảo luận vấn đề này và ra quyết định, kết luận hoặc đề ra hướng giải quyết sắp tới. Đây là các thực trạng của vấn đề. Còn đây là thông tin, các phương án đã cân nhắc và tin khảo sát từ thị trường. Bây giờ chúng ta nên làm gì?”

Hãy khuyến khích thảo luận cởi mở. Điều quan trọng là bạn hãy mời từng người tham gia phát biểu, không chỉ những ai có nhiều đóng góp và hăng hái mà cả những người trầm lặng và ít nói. Đặc biệt, bạn muốn nghe ý kiến từ những người có chút miễn cưỡng khi tranh luận với những ai có tính háo thắng và quyết liệt hơn. Những người trầm lặng thường đóng góp rất nhiều nếu được khuyến khích và trao cơ hội.

Cách tôi khuyến khích mọi người đóng góp cởi mở trong các buổi thảo luận là áp dụng “phương pháp xoay vòng”. Trong vai trò

trưởng nhóm, bạn sẽ bắt đầu cuộc họp và kế đến là người bên phải theo vòng tròn, rồi lần lượt mời mỗi thành viên phát biểu. Là người chủ trì cuộc họp, bạn sẽ phát biểu và đóng góp cuối cùng, chứ không phải đầu tiên. Khi đến phiên mình, bạn có thể nhận xét những ý kiến mà người khác đã nêu ra, khẳng định quan điểm của bạn và lặp lại một vòng nữa, nếu cần.

Việc này rất giống với khởi động một cỗ máy. Sau khi bạn tiến hành một hoặc hai lượt xoay vòng như vậy, mọi người sẽ đều được phát biểu và đóng góp vào cuộc họp.

Từ chối chi phối cuộc họp

Những người chủ trì cuộc họp giỏi nhất sẽ không chi phối cuộc họp. Họ khuyến khích người khác phát biểu. Thật không may, khuynh hướng tự nhiên của người chủ trì cuộc họp là nói át đi gần 50% lượng thời gian trung bình của cuộc họp đó. Họ nói càng nhiều thì những người khác càng trở nên im lặng hơn và đóng góp ít hơn trong cuộc họp. Một khi người chủ trì chi phối cuộc đối thoại tại bất cứ thời điểm nào, hầu hết mọi người đều sẽ mất hứng thú về chủ đề đó và chỉ mong quay lại làm việc.

Thay vì vậy, trong vai trò trưởng nhóm, bạn nên làm người điều phối. Hãy tránh lên mặt giảng giải hoặc lấn át cuộc thảo luận. Nếu không thể khuyến khích mọi người đóng góp thì bạn sẽ nói nhiều hơn một cách tự nhiên, chỉ vì bạn là người chủ trì.

Bám sát nội dung cuộc họp

Hãy đảm bảo cuộc thảo luận đi đúng hướng. Công việc then chốt của người chủ trì cuộc họp là kéo mọi người trở về vấn đề chính. Hãy bám sát các hạng mục trong nội dung chương trình và đừng cho phép thảo luận lạc đề hoặc lan man.

Bạn phải nhấn mạnh việc bám sát nội dung. Một khi bạn bắt đầu nói về chủ đề họp, hãy thảo luận cặn kẽ nhưng đồng thời nhấn mạnh việc bám sát vào những gì được quyết định, ai nhận nhiệm vụ gì và khi nào hoàn thành, trước khi chuyển sang hạng mục tiếp theo trong nội dung chương trình.

Không bám sát nội dung cuộc họp và không nhấn mạnh vào vấn đề chính là hai yếu tố gây mất thời gian đáng kể – và là nguyên nhân chính khiến các thành viên tham gia họp than phiền.

Hãy tóm tắt lại khi kết thúc mỗi điểm thảo luận và khi kết thúc cuộc họp. Hãy thông báo và nhắc lại thời gian, lịch trình hành

động, kế hoạch thực hiện và nội dung phân công của bạn. Sau đó, hãy để mọi người nhất trí với những gì được quyết định trong cuộc họp, các phần việc cũng như người đảm nhiệm.

Cuối cùng, hãy dành ra thêm vài phút trong ngày diễn ra cuộc họp đó. Quyết định đưa ra càng quan trọng thì việc bạn phân phát những nội dung này bằng văn bản càng quan trọng, để khi mọi người thắc mắc thì họ có thể quay lại hỏi bạn ngay lập tức. Nếu không có câu hỏi nào, mọi người sẽ thông qua biên bản họp mà bạn đã gửi cho họ.

Chương 6
THAM GIA HỘI HỌP

Mọi người tham gia đều quan sát cẩn thận cách bạn tham gia cuộc họp – bao gồm cấp trên và cấp dưới của bạn. Bạn có thể đóng vai trò như một thành viên tham gia hoặc kết hợp vừa tham gia, vừa chủ trì cuộc họp. Bất kể trong trường hợp nào, bạn cũng có một vai trò cụ thể và quan trọng. Trong vai trò người chủ trì, bạn là tâm điểm của cuộc họp, nhưng thậm chí với tư cách thành viên tham gia bạn cũng vẫn bị người khác quan sát mọi lúc.

Trong quá trình quan sát, tiến hành và tham gia hàng nghìn cuộc họp trong nhiều năm qua, tôi đã chứng kiến các giám đốc thăng tiến sự nghiệp của họ từ chậm đến nhanh nhờ chất lượng tham gia và đóng góp trong các cuộc họp có mặt cấp trên của họ.

Sự nghiệp thăng tiến nhanh chóng

Tôi từng có kinh nghiệm tổ chức một cuộc họp xây dựng kế hoạch chiến lược trong vòng ba ngày cho các giám đốc lâu năm của một công ty trị giá tỉ đô, với nhiều chi nhánh trên toàn quốc. Rất nhiều giám đốc trong số đó đã làm việc với công ty từ hai đến ba thập niên. Vai trò của họ là không phải bàn cãi, nhưng họ đã không chuẩn bị và rõ ràng cũng không đọc, không soát lại công việc trước cuộc họp.

Khi chúng tôi thảo luận luân phiên trong cuộc họp, yêu cầu đặt câu hỏi và đóng góp ý kiến, họ cứ biểu hiện như thể việc này không xứng với phẩm giá của họ. Trong khi đó, cuộc họp còn có sự hiện diện của hai giám đốc từ hai chi nhánh điều hành của công ty này cách văn phòng chính hơn một nghìn dặm.

Tuy nhiên, hai quản lý này lại chuẩn bị rất kỹ càng từ trước khi đến cuộc họp. Cả hai đều đưa ra nhận xét, quan sát và kiến nghị

đối với tất cả các vấn đề trong suốt ba ngày đó. Rõ ràng trong mắt tất cả mọi người có mặt trong phòng, hai người này đều rất thông minh, có kiến thức và thật sự có trách nhiệm nghiêm túc.

Mọi người đang quan sát bạn

Sau mỗi phiên họp, tôi đến hoa viên của khách sạn cùng với chủ tịch công ty, nhận xét và thảo luận về những gì đang diễn ra trong cuộc họp cũng như về đóng góp của mỗi giám đốc. Vị chủ tịch tỏ ra thất vọng, dù tôi không ngạc nhiên, vì sự tham gia hời hợt của các giám đốc có thâm niên hơn. Nhưng cùng lúc, ông lại tỏ ra ấn tượng và hào hứng với sự nhiệt huyết lẫn trí tuệ của hai vị quản lý trẻ tuổi hơn.

Hai tuần sau phiên hoạch định chiến lược này – để làm rõ các giá trị, mục tiêu và kế hoạch tương lai cho công ty – hình ảnh và lý lịch của hai vị giám đốc trên đã xuất hiện trên báo chí và thông cáo toàn quốc. Theo đó, cả hai đều được đề bạt vào vị trí phó chủ tịch công ty. Họ thăng tiến sự nghiệp nhanh hơn từ năm đến mười năm qua việc tham gia cuộc họp này.

Không lâu sau đó, thông tin "nghỉ hưu" của một số giám đốc thâm niên hơn cũng được công bố, một điều không ngạc nhiên đối với những ai tham dự cuộc họp hôm ấy.

Hãy chuẩn bị trước

Chìa khóa để tham gia các cuộc họp, cũng như trong mọi lĩnh vực khác một cách hiệu quả là chuẩn bị chi tiết trước khi họp. Hãy nghiên cứu và chuẩn bị ở nhà. Hãy thể hiện rõ với người khác rằng bạn đã sẵn sàng cho cuộc họp này – có lẽ hơn cả họ. Bước chuẩn bị là biểu hiện của sự chuyên nghiệp.

Người chủ trì cuộc họp thường là người có ảnh hưởng sâu sắc đến tương lai của bạn, thật sự đánh giá cao vai trò của bạn khi bạn tham gia với sự chuẩn bị nhằm giải quyết các hạng mục trong nội dung chương trình một cách khôn ngoan. Mặt khác, nếu bạn không chuẩn bị trước, điều đó cũng thể hiện rõ với mọi người ngay lập tức. Sự thiếu chuẩn bị này thường xúc phạm người lập kế hoạch cuộc họp và người chủ trì cuộc họp đó.

Phát biểu sớm

Năm phút đầu tiên của cuộc họp là cực kỳ quan trọng. Các thành viên tham gia họp trong năm phút đầu tiên dường như có ảnh hưởng lớn nhất đến kết quả của cuộc họp đó. Cách tốt nhất để

biến bạn thành một thành viên có giá trị của nhóm không phải là đưa ra nhận xét hay phát biểu, mà là đặt các câu hỏi thông minh cho người chủ trì cuộc họp hoặc người đang báo cáo về lĩnh vực hoạt động của họ.

Nếu bạn chờ sau 15 hoặc 20 phút mới phát biểu hoặc đóng góp thì sức ảnh hưởng của bạn đối với phần còn lại của cuộc họp đã giảm một nửa. Nếu tham gia trong phần cuối cuộc họp, bạn hầu như sẽ không tạo được ảnh hưởng gì đến các vấn đề được quyết định, ngoại trừ phạm vi quyền lực và quyền hạn của bạn trong bộ máy doanh nghiệp. Mọi người sẽ chỉ phớt lờ bạn.

Trong năm phút đầu tiên, bạn nên đặt câu hỏi, phát biểu tích cực hoặc ủng hộ điều mà ai đó đang trình bày.

Đóng góp điều gì đó

Khi tôi tiến hành các cuộc họp nhân viên mà một số thành viên chỉ ngồi im lặng và đóng góp dè dặt, tôi sẽ chỉ ra cho họ một sự thật quan trọng: "Những ai không đóng góp cho cuộc họp sẽ bị xem như không có gì đáng để đóng góp. Những ai không phát biểu bất cứ điều gì tại cuộc họp cũng sẽ bị xem như không có gì đáng để phát biểu."

Mỗi khi tôi chỉ ra điều này cho các thành viên trầm lặng của nhóm, họ lập tức thức tỉnh và bắt đầu nhận xét hoặc đặt câu hỏi. Không ai muốn bị xem là kẻ vô dụng hoặc không phù hợp trước mặt đồng nghiệp.

Hãy là người tham gia tích cực. Hãy là một đấu thủ. Hãy sử dụng ngôn ngữ cơ thể. Hãy nghiêng người về trước, cười, gật đầu và động viên người khác khi họ đang phát biểu. Hãy chú ý kỹ những ai phát biểu, ghi chú và tương tác qua ánh mắt. Hãy thể hiện rõ rằng cuộc họp này thật sự quan trọng với bạn. Khi làm như vậy, bạn đã dành lời khen cho người chủ trì cuộc họp, khẳng định bản thân là người có tầm quan trọng và đóng góp giá trị cho những người tham gia khác.

Chúng ta thường nhận diện những nhà lãnh đạo tiềm năng qua biểu hiện của họ trong các cuộc họp. Thỉnh thoảng, biểu hiện của bạn trong cuộc họp sẽ giúp bạn nhận được sự chú ý từ một nhân vật quan trọng và mở ra cơ hội gánh vác thêm các trọng trách và nhiệm vụ mới.

Chương 7
CÁC CUỘC HỌP GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Kiểu hội họp phổ biến và thường quan trọng nhất là họp để giải quyết vấn đề. Có nhiều cách tổ chức những cuộc họp kiểu này sao cho hiệu quả, nhưng hầu hết các cuộc họp giải quyết vấn đề lại là một vòng luẩn quẩn. Mọi người quên mất rằng mục đích là xác định vấn đề rõ ràng, tìm giải pháp mà mọi người đều đồng thuận rồi hành động.

Sau đây là một số ý tưởng để cuộc họp giải quyết vấn đề diễn ra thành công.

Định nghĩa vấn đề rõ ràng

Thật ngạc nhiên khi mỗi người tham gia cuộc họp lại có những cách định nghĩa vấn đề khác nhau khi thảo luận. Việc này lãng phí rất nhiều thời gian.

Thay vào đó, hãy hỏi: "Vấn đề chính xác là gì?" Ngôn ngữ đóng vai trò rất quan trọng. Hãy định nghĩa rõ vấn đề bằng cách ghi ra giấy, hoặc tốt hơn nữa là viết trên bảng lật hoặc bảng trắng để mọi người có thể trông thấy và đọc rõ.

Trong y học có câu nói: "Chẩn đoán chính xác là đã chữa lành được một nửa." Giải quyết vấn đề cũng giống như thế. Hãy "chẩn đoán" chính xác vấn đề ngay từ đầu, bạn có thể tiết kiệm được không dưới 50% thời gian và chi phí giải quyết vấn đề sau đó.

Vấn đề khác là gì?

Khi đã thống nhất về cách định nghĩa vấn đề, hãy đặt câu hỏi:

“Vấn đề khác là gì?” Hãy cẩn thận với những vấn đề chỉ có một cách định nghĩa duy nhất. Chúng ta đã xác định đúng vấn đề chưa? Đó thật sự là vấn đề hay cơ hội? Càng đưa ra nhiều cách định nghĩa vấn đề, bạn càng có khả năng tìm ra định nghĩa đúng và mang đến một giải pháp rõ ràng, khả thi.

Có một câu chuyện về người đàn ông “nhảy lên ngựa và giật cương phi đến mọi hướng”. Đây thường là sự mô tả chính xác về một cuộc họp giải quyết vấn đề khi mọi người nhanh chóng kết luận rằng định nghĩa đầu tiên của vấn đề là đúng đắn. Trường hợp tệ nhất là bạn có thể giật cương theo mọi hướng để giải quyết một vấn đề sai lầm.

Không ngừng đặt câu hỏi

Hết lần này đến lần khác, chúng ta đặt câu hỏi: “Vấn đề khác là gì?” Bạn sẽ ngạc nhiên với số lượng câu trả lời khác nhau mình có thể đưa ra bằng phương pháp này. Ngày nay, kỹ thuật này được sử dụng ở cấp độ cao nhất của những cuộc thảo luận, tranh biện và giải quyết vấn đề trong các doanh nghiệp lớn nhỏ trên khắp thế giới.

Khi mọi người đã nhất trí với một cách định nghĩa duy nhất về vấn đề thực tế mà bạn đang vật lộn, bạn sẽ hỏi: “Giải pháp là gì?” Giải pháp đôi khi khá đơn giản, rõ ràng và hiển nhiên. Nhưng bất kể câu trả lời đầu tiên là gì, thì đó vẫn chỉ là một giả thiết khả thi, là xuất phát điểm để phát triển một giải pháp đúng đắn chứ không phải điểm kết thúc.

Hãy cẩn thận với vấn đề chỉ có duy nhất một giải pháp. Câu hỏi nhiệm màu sẽ là: Giải pháp khác là gì?

Bốn phương thức thay đổi

Theo thời gian, chúng tôi đã khám phá ra chỉ có bốn cách giải quyết một vấn đề hoặc thay đổi một tình huống:

1. Bạn có thể làm công việc nào đó nhiều hơn. Và bạn nên làm gì nhiều hơn? Bạn nên làm nhiều hơn những việc đang hiệu quả với bạn và đạt kết quả tốt nhất, cũng như với chi phí ít nhất.
2. Bạn có thể làm những việc khác ít hơn. Và bạn nên làm gì ít hơn? Bạn nên bớt làm những việc đang không đem lại cho bạn kết quả như mong muốn.
3. Bạn có thể bắt đầu làm một điều gì đó hoàn toàn mới hoặc khác biệt. Bạn có thể tung ra những sản phẩm hoặc dịch vụ

mới. Bạn có thể đề xuất giá cả hoặc quy trình mới. Bạn có thể áp dụng các phương pháp marketing và bán hàng mới. Bạn có thể phát triển các kênh phân phối mới hoặc thâm nhập những thị trường khác.

Bắt đầu việc gì đó mới hoặc khác biệt là điều khó khăn trên tất thảy. Machiavelli[3] cho rằng: "Không có gì khó khăn hoặc nguy hiểm hơn việc khởi đầu một trật tự mới cho điều gì đó. Từng người một sẽ phản đối khi lợi ích của họ bị đe dọa và chỉ những ai được lợi nhất mới ủng hộ một cách yếu ớt."

[3] Niccolò di Bernardo dei Machiavelli (1469 - 1527) là nhà ngoại giao, triết gia chính trị, nhà thơ và nhà soạn kịch nổi tiếng. Ông được xem là cha đẻ của khoa học chính trị hiện đại. Ông sống vào thời Phục hưng tại Ý và là nhân vật trung tâm của bộ máy chính trị nước Ý thời đó. Ông được biết đến với các luận thuyết về chủ nghĩa hiện thực chính trị (tác phẩm Quân Vương - The Prince) và chủ nghĩa cộng hòa (tác phẩm Discourses on Livy).

Nhưng khi khởi đầu một điều mới, bạn sẽ kéo theo những thay đổi và bước đột phá quan trọng diễn ra trong đời sống cá nhân lẫn công việc. Bạn nên bắt đầu làm điều gì mà hôm nay bạn không làm?

4. Bạn có thể ngừng hoàn toàn một việc nào đó. Mỗi khi đánh vật với một vấn đề hay khó khăn, hãy tự hỏi: "Có điều gì chúng ta đang làm hôm nay mà chắc chắn chúng ta sẽ không bắt đầu lại nếu biết về nó hay không?"

Lập các tiêu chí ra quyết định

Đây là công việc xác định các điều kiện ràng buộc với giải pháp. Nói cách khác, quyết định này phải đạt được điều gì? Bạn có thể chi bao nhiêu tiền? Bạn cần bao nhiêu nhân lực? Bạn sẽ tốn bao nhiêu thời gian? Khi nào vấn đề này cần được giải quyết? Hãy dành thời gian xác định những điều trên rồi so sánh từng giải pháp khả dĩ với nhau.

Số lượng quyết định chất lượng

Quy tắc tìm kiếm giải pháp là nhắm đến số lượng thay vì chất lượng. Nó còn được gọi là "bước tư duy phân kỳ" – tức là xem xét càng nhiều giải pháp càng tốt. Hãy tránh khuynh hướng chỉ đề xuất một hoặc hai ý tưởng rồi chọn lấy một. Hãy tiếp tục hỏi: "Giải pháp khác là gì?"

Dường như có một mối liên hệ trực tiếp giữa số lượng giải pháp đưa ra và chất lượng của giải pháp mà bạn chọn sau cùng. Càng có nhiều xung đột, tranh cãi và bất đồng trong cuộc họp bàn về giải pháp, bạn sẽ càng có nhiều khả năng đạt được một giải pháp có chất lượng cao hơn. Xung đột càng ít, bạn sẽ càng có nguy cơ thuận theo đám đông, dẫn đến một giải pháp kiểu a dua – mà trong nhiều trường hợp là phương án không tốt.

Kiểm tra quyết định của bạn

Khi đã chốt lại một giải pháp, hãy kiểm tra xem nó có phù hợp với các điều kiện ràng buộc mà bạn đã thảo luận hay không? Giới hạn và các yếu tố liên quan của bạn là gì? Giải pháp nào của bạn phù hợp nhất với các tiêu chí ra quyết định? Nhờ thế, bạn sẽ tập trung vào vấn đề thay vì những người liên quan. Hay nói cách khác, bạn sẽ tập trung vào giải pháp thay vì tính cách cá nhân.

Sau khi thông qua thảo luận, bạn đưa ra quyết định tốt nhất có thể thay vì không đưa ra quyết định nào cả. Hãy đảm bảo quyết định của bạn rõ ràng và có thể đo lường được, đồng thời mọi người đều nhất trí với nó. Tránh đưa ra quyết định quá chung chung.

Một khi đã xác định rõ vấn đề và chốt lại quyết định tốt nhất sau khi xem xét tất cả các yếu tố, bạn phải quyết định người sẽ thực hiện giải pháp của mình. Hãy phân công các nhân viên cụ thể thực hiện toàn bộ hoặc từng phần giải pháp đó.

Sau đó, bạn cần đưa ra thời hạn cụ thể để hoàn thành các công việc đã giao.

Đo lường và giám sát

Một điều quan trọng nữa là hãy thống nhất cách giám sát và kiểm soát việc thực hiện quyết định. Có thể bạn từng trải qua tình huống mà trong đó, mọi người tập trung họp để giải quyết vấn đề, thảo luận ra trò, thống nhất các giải pháp rồi kết thúc cuộc họp.

Một vài tuần sau, các bạn tập trung lại và chẳng có gì xảy ra cả. Tại sao vậy?

Nguyên nhân thường là do bốn kiểu người hay góp mặt trong mọi hoạt động nhóm: “mọi người”, “ai đó”, “bất kỳ ai” và “chẳng có ai”.

“Mọi người” thống nhất vấn đề, giải pháp, kế hoạch hành động và công việc cần thực hiện. Tuy nhiên, bạn không thể xác định “ai

đó" sẽ chịu trách nhiệm thực hiện giải pháp trong thực tế. Vì vậy, mọi người kết luận rằng "bất kỳ ai" cũng có thể và nên nhận nhiệm vụ, thế nên chẳng có gì phải lo lắng. Nhưng cuối cùng, hóa ra "chẳng có ai" thật sự hành động và hoàn thành công việc đã thống nhất cả.

Chương 8
MÔ HÌNH RA QUYẾT ĐỊNH TRONG CÁC CUỘC HỌP

Có lẽ mục đích quan trọng nhất mà bạn có thể đạt được trong các cuộc họp giải quyết vấn đề là sự nhất trí hoàn toàn của mọi thành viên tham gia. Nếu không có sự nhất trí hoàn toàn, mọi người sẽ có khuynh hướng tự nhiên là rút lại sự ủng hộ dành cho các quyết định và chủ động phá hỏng quyết định, vì họ không đồng tình với nó.

Có ba cấp độ trong quá trình tạo nên sự nhất trí, bao gồm:

Khuyến khích sự cởi mở

Cấp độ đầu tiên là thảo luận cởi mở. Khi thông qua quá trình giải quyết vấn đề (đã đề cập trong chương 7), bạn đã mời mọi người đóng góp và cho ý kiến. Mỗi người đều cần và được động viên đóng góp cho cuộc thảo luận.

Các cuộc họp cũng giống như thế. Thảo luận cởi mở đóng vai trò quan trọng vì nếu không, một ai đó bất đồng hoặc phản đối quyết định sẽ rút lại sự ủng hộ và chỉ có mặt như thể cùng xuất hiện với nhóm.

Cách tốt nhất để kéo mọi người về một hướng là khuyến khích họ công khai thách thức và thể hiện sự bất đồng với người khác. Thỉnh thoảng, quá trình này trở nên khá căng thẳng. Mọi người bắt bẻ chi li và trở nên cứng nhắc với quan điểm của họ, mặc dù người khác không đồng tình. Đây là chuyện bình thường và tự nhiên của quá trình này. Nhiệm vụ của bạn trên cương vị người chủ trì cuộc họp là cho phép và khuyến khích quá trình này tiếp tục càng lâu càng tốt.

Trong hầu hết mọi trường hợp, tình huống bất ngờ nhất sẽ xảy ra. Nếu ta cho phép mọi người bày tỏ trọn vẹn ý kiến của họ cho dù người khác có đồng ý hoặc chấp nhận quan điểm của họ hay không, thì họ cũng sẽ ủng hộ nhiều hơn đối với bất kỳ quyết định nào mà nhóm đưa ra sau cùng.

Kiên nhẫn lắng nghe mọi người

Cách đây không lâu, chúng tôi được mời đến gặp chủ tịch của một doanh nghiệp quốc gia để tổ chức chương trình hoạch định chiến lược trong hai ngày. Doanh nghiệp này phải tạo ra một sự thay đổi trọng đại để tồn tại và thích ứng với những đổi thay khốc liệt đang diễn ra trong ngành. Nhưng một giám đốc cấp cao lại cứng nhắc phản đối mọi thay đổi trong lĩnh vực này. Anh ta lạm dụng quyền hành và có thể trở thành chướng ngại "chết người" đối với thành công của quá trình này.

Trong vai trò người chủ trì cuộc họp, tôi khuyến khích anh ta bày tỏ ý kiến của mình và anh đã phát biểu hăng say, nói lớn tiếng cũng như chi phối cả cuộc họp. Cuối ngày đầu tiên, chủ tịch doanh nghiệp kéo tôi sang một bên và thú nhận rằng bà không tin chương trình này sẽ thành công. Lý do đơn giản là có quá nhiều hạn chế và sự tiêu cực từ chính nhân vật then chốt đó. Nhưng tôi đã trấn an bà.

Chuẩn bị cho tình huống bất ngờ

Ngày tiếp theo, chúng tôi tiếp tục cuộc họp về vấn đề dang dở hôm qua. Tôi nhắc nhở mọi người một lần nữa về sự đồng thuận chung đối với hướng hành động mới – hướng hành động mà vị giám đốc trên đã phản đối kịch liệt. Trước sự bất ngờ của mọi người, anh ấy thông báo rằng anh đã suy nghĩ về vị thế của mình suốt đêm qua và đi đến kết luận rằng ý kiến của anh không còn nhất quán với tình huống mới. Anh ấy đã thay đổi quan điểm 100% và tuyên bố rằng mình hoàn toàn ủng hộ hướng đi mới này.

Quyết định rõ ràng

Phần thứ hai của mô hình ra quyết định nhất trí là đi đến một quyết định rõ ràng. Nhưng đây không phải là một quyết định dân chủ, mà là quyết định nhất trí.

Điều này nghĩa là không có thành viên nào trong nhóm bất đồng với quyết định đã đưa ra. Bạn phải dành thời gian thảo luận về nhiều khả năng và phương án hành động thay thế cho đến khi đạt được điểm thống nhất với 100% sự đồng thuận từ mọi thành viên

tham gia. Không có ý kiến bất đồng nào. Mọi người đều hài lòng với quyết định đã nhất trí.

Quá trình này thường đòi hỏi người chủ trì cuộc họp phải thật kiên nhẫn. Bạn cần bình tĩnh và chủ động. Theo kinh nghiệm của tôi, mọi người thường không đạt được điểm nhất trí nào cho đến khi gần kết thúc một cuộc họp mà có thể tạo nên nhiều bất đồng.

Hãy tiếp tục đặt câu hỏi và khơi ra suy nghĩ cũng như ý kiến của mỗi người. Hãy tiếp tục phát biểu theo vòng tròn và mời gọi mọi người nhận xét. Hãy để quá trình này diễn ra tự nhiên khi đến lúc thích hợp – trên cơ sở bạn vẫn giữ sự bình tĩnh và chủ động – tại một thời điểm nhất định và điều gì đó sẽ diễn ra. Mọi người có vẻ đồng tình với tất cả những người khác. Không còn sự tranh cãi hay bất đồng quan điểm nữa. Cuộc thảo luận gần như kết thúc một cách tự nhiên.

Cam kết hết mình

Phần thứ ba của mô hình ra quyết định nhất trí là cam kết hết mình. Điều này không có nghĩa rằng mọi người không còn vấn đề hoặc mối quan tâm nào nữa. Nó chỉ có nghĩa là mặc dù không chắc chắn và còn nghi ngại, nhưng mọi người vẫn cam kết 100% để quyết định đưa ra đạt được thành công. Không ai rút lại sự ủng hộ. Tất cả đều "chung một con thuyền".

Phải có người ra quyết định cuối cùng

Mọi người hẳn đều biết hoặc nghe về cuộc họp quyết định diễn ra trước "Ngày hành động" tấn công nước Pháp – ngày 6 tháng Sáu năm 1944[4]. Các tướng lĩnh quân đội cấp cao đã hoạch định cuộc tiến quân này từ hơn hai năm trước. Hơn ba triệu binh sĩ đã được bố trí và đóng quân trên khắp nước Anh để chuẩn bị cho ngày trọng đại này.

[4] Tức ngày quân Đồng minh đổ bộ lên bãi biển Normandy miền Bắc nước Pháp, bắt đầu giải phóng châu Âu khỏi tay Đức Quốc xã trong Thế chiến II (ND).

Mọi thứ đều phụ thuộc vào điều kiện thời tiết. Trên thực tế, cuộc tấn công được dự tính vào ngày 5 tháng Sáu, nhưng hôm đó, một cơn bão quét qua Eo biển Măng-sơ đã khiến hàng nghìn chiến hạm di chuyển gặp nguy hiểm và không thể nhổ neo.

Đêm đó, các chuyên gia dự báo thời tiết đã đến gặp những tướng lĩnh quân đội cấp cao và họp bàn cùng Đại tướng Dwight D.

Eisenhower. Họ cho rằng sẽ có một khoảng lặng giữa tình hình thời tiết xấu vào ngày 6 tháng Sáu. Cánh cửa cơ hội sẽ mở ra nhưng có thể nhanh chóng khép lại nếu thời tiết thay đổi.

Sau khi xem xét mọi thông tin và nhìn sắc mặt của tất cả tướng lĩnh ngồi quanh bàn, trong sự chờ đợi đầy kỳ vọng của mọi người, tướng Eisenhower cuối cùng đã hạ lệnh: "Ra quân!"

Từ khoảnh khắc quyết định đó, không còn ai tỏ vẻ e dè. Tất cả đều quyết tâm 100%. Không ai có ý định rút lui. Cuộc đổ bộ Normandy đã được phát động và thành công vang dội – như chúng ta đã biết. Đó là một trong những quyết định nhất trí cao nhất trong lịch sử.

Thậm chí khi những người khác không hoàn toàn đồng tình với quyết định, kết quả vẫn sẽ tốt hơn nhiều nếu bạn thông qua một quy trình thảo luận chi tiết, quyết định rõ ràng, yêu cầu sự cam kết và ủng hộ toàn diện. Đây thật sự là một dấu ấn của tài lãnh đạo.

Chương 9
NHỮNG VẤN ĐỀ TRONG CUỘC HỌP

Có vài lý do khiến các cuộc họp giải quyết vấn đề thường phản tác dụng và dễ gây nản. Hãy chú ý một số nhược điểm và loại bỏ chúng nếu bạn muốn các cuộc họp quan trọng diễn ra hiệu quả.

Một số chuyên gia cho rằng về cơ bản, hội họp là để giải quyết vấn đề. Tất cả đều được tổ chức nhằm xác định một hướng hành động, giải quyết một vấn đề, một khó khăn hay tìm ra một giải pháp. Nếu đúng thế, thì 50%-60% thời gian hằng ngày của bạn sẽ dành cho kiểu hội họp này. Bạn cần nhận thức được những rào cản đối với việc suy nghĩ hiệu quả và ra quyết định sáng suốt.

Tư duy bầy đàn

Thách thức đầu tiên trong các cuộc họp là tư duy bầy đàn. Điều này xảy ra khi nhóm có khuynh hướng đi nhanh đến kết luận mà không xem xét đủ các phương pháp xác định vấn đề hoặc giải pháp khác nhau. Thay vì cân nhắc và đánh giá nhiều quyết định khác nhau, cả nhóm lại hành động như một "bầy đàn" và chốt lại một quyết định từ sớm khi đang thảo luận. Thỉnh thoảng, đây còn được gọi là tư duy hội tụ, khi cả nhóm đi đến một giải pháp cụ thể mà không xem xét nhiều phương án khác.

Alfred P. Sloan[5], người sáng lập tập đoàn General Motors, đã nhận thức được mối nguy này. Khi ông triệu tập một cuộc họp để thảo luận và thống nhất hướng hành động mà mọi người có vẻ đồng ý với giải pháp đó, ông sẽ kết thúc cuộc họp và hoãn lại phiên thảo luận.

[5] Alfred P. Sloan (1875 - 1966) là giám đốc điều hành General

Motors (GM) trong giai đoạn 1923 - 1946, là người khổng lồ trong ngành sản xuất xe hơi và đã biến xưởng sản xuất ô-tô của thành phố Detroit thành tập đoàn lớn nhất thế giới. Những bài học sâu sắc của Sloan về điều hành sản xuất, từ cấu trúc doanh nghiệp cho đến phát triển sản phẩm hoặc tài chính, vẫn được coi là giáo trình không thể thiếu trong các trường kinh doanh (ND).

Sau đó, ông bảo các giám đốc được triệu tập rằng nếu mọi người đồng ý sớm như vậy khi thảo luận, thì rất có thể không ai thật sự dành nhiều thời gian suy nghĩ về vấn đề một cách chín chắn. Ông yêu cầu tất cả ra ngoài, suy nghĩ về tình huống rồi lật lại các nghi vấn và những điểm bất đồng. Ông một mực yêu cầu mọi người nhìn nhận vấn đề nghiêm túc hơn. Bằng kinh nghiệm, ông cũng nhận ra rằng các vấn đề được giải quyết bằng suy nghĩ bầy đàn chắc chắn chỉ cho giải pháp tệ hơn so với giải pháp được cân nhắc cẩn thận.

Một vấn đề phức tạp và giải pháp dành cho nó cần phải được tranh luận và mổ xẻ các khía cạnh lợi – hại của vấn đề. Nếu giải pháp xuất hiện quá nhanh, quá dễ dàng và mọi người đều ủng hộ nó, rất có thể giải pháp đó sai lầm. Nó cần phải được cân nhắc sâu sắc hơn.

Tất cả hãy hòa thuận

Một nhược điểm khác nảy sinh trong các cuộc họp giải quyết vấn đề hoặc ra quyết định là mong muốn tránh mâu thuẫn và cảnh cáo: "Đừng tranh cãi hay đấu đá lẫn nhau."

Mọi người nghĩ rằng nếu muốn hòa thuận, họ phải cùng phe với nhau. Những người tham gia cuộc họp ngày càng quan tâm đến việc tỏ ra hòa thuận với nhau và kết bạn hơn là thách thức lẫn nhau cũng như thể hiện sự bất đồng ý kiến. Hành động tránh mâu thuẫn được ưu tiên hơn chất lượng của giải pháp, điều mà hầu như luôn dẫn đến các giải pháp không tối ưu.

Thông thường, cả nhóm sẽ cảm thấy bất kỳ giải pháp nào cũng hiệu quả. Đó là thời điểm cuối ngày hoặc cuối tuần, khi các thành viên trong nhóm phụ trách ra quyết định muốn đạt đến giải pháp và tiến hành càng sớm càng tốt. Cả nhóm đánh giá cao việc "chấp nhận bất kỳ quyết định nào" hơn là đạt đến một quyết định đúng đắn. Nhóm muốn kết thúc cuộc họp để có thể làm việc khác. Họ không muốn nỗ lực suy nghĩ về những vấn đề khó nhằn để tìm ra một giải quyết tốt hơn.

Lớn tiếng hơn và nhanh hơn

Một vấn đề khác trong các cuộc họp ra quyết định là nhóm có khuynh hướng bị ảnh hưởng bởi người phát biểu nhiều hơn, nói to hơn hoặc nhanh hơn. Kiểu người có tính cách loại A này – chuyên quyền và áp đặt – thường nói năng trôi chảy và rành mạch hơn, đòi hỏi nhiều thông tin và thuyết phục hơn những người khác. Kiểu người này có thể áp chế thái quá những thành viên khác trong nhóm.

Vì lý do này, nhà quản lý hoặc trưởng nhóm nên đóng vai trò như người chỉ huy dàn nhạc, hướng dẫn và chỉ đạo những người khác hơn là chi phối cuộc họp. Vị trí tốt dành cho bạn khi bắt đầu cuộc họp là không đưa ra quan điểm cố định nào đối với những vấn đề đang thảo luận. Thay vào đó, bạn nên để các thành viên trong nhóm thỏa sức trình bày cho đến khi đạt được sự đồng thuận chung.

Bất kỳ ai nói lớn hơn, nhanh hơn hoặc với một phong thái tự tin đều sẽ có sức ảnh hưởng lớn hơn những người khác trong cuộc họp. Đây là kỹ thuật phổ biến mà một số người sử dụng để áp đặt tính cách và ý kiến của họ lên người khác. Điều nguy hiểm là nếu người lớn tiếng nhất có sức ảnh hưởng nhất, họ có thể khiến cả nhóm tiếp tục hoặc chốt lại một quyết định yếu kém, hoặc một quyết định không phải tốt nhất cho vấn đề này.

Đảm nhiệm trọng trách

Trong vai trò trưởng nhóm, bạn có thể sử dụng hai chiến lược. Thứ nhất, hãy kéo người nói lớn tiếng sang một bên và yêu cầu anh ấy cho người khác cơ hội phát biểu. Thứ hai, khi ai đó bắt đầu chi phối cuộc họp bằng cách nói to hơn và nhanh hơn, bạn có thể khuyên như sau: “Đó là một ý kiến hay. Hãy nghe xem người khác nói gì về nó.” Hãy khuyến khích người khác đóng góp suy nghĩ hợp lý nhất của họ và giữ chúng lại để họ có cơ hội phát biểu.

Vấn đề chính trị khi ra quyết định

Nhân tố chủ yếu cản trở việc ra quyết định và gây ra vấn đề tại các cuộc họp chính là chính trị. Một số người có quyền lực, địa vị và hay đe dọa người khác trong cuộc họp; trong khi đó, những người khác đều muốn được xem như đồng đội, nên họ sẽ ủng hộ người có quyền cao nhất trong cuộc họp.

Chính vì yếu tố chính trị khó chịu này mà mọi người dễ dàng đồng tình với những điều không thật sự thoải mái. Những quyết

định mang tính chính trị thường dẫn đến hậu quả khả dĩ tồi tệ nhất đối với doanh nghiệp.

Giải pháp cho các vấn đề chung này luôn chỉ có một: Phải có văn bản nội dung cuộc họp. Hãy cho mọi người cơ hội lên tiếng. Hãy khuyến khích những người ít nói hơn thể hiện mình trọn vẹn và mở đường cho họ bằng cách cấm người khác xen ngang khi ai đó đang phát biểu. Hãy nhớ rằng, hội họp là một trong những công cụ quan trọng nhất của nhà quản lý. Khả năng tiến hành các cuộc họp xuất sắc – mang lại những cuộc họp hiệu quả – là điều kiện thiết yếu cho tương lai của bạn.

Chương 10

NGUYÊN NHÂN KHIẾN CÁC CUỘC HỌP KHÔNG HIỆU QUẢ

Một nguyên nhân chính khiến các cuộc họp không đạt hiệu quả là do mục tiêu mơ hồ. Mọi người không chắc vì sao họ cần tổ chức hội họp và nhằm mục đích gì. Họ cũng không có nội dung chương trình bằng văn bản, hoặc các hạng mục trong nội dung không rõ ràng. Đây là lý do tại sao bạn nên thông báo mục đích và những điều mình hy vọng đạt được ngay từ đầu cuộc họp này.

Khả năng chủ trì cuộc họp yếu kém

Một nguyên nhân khác khiến các cuộc họp không hiệu quả là cách tiến hành của người chủ trì. Những người chủ trì cuộc họp có thể phạm nhiều sai lầm tai hại, từ đó phá hỏng tiềm năng của bất kỳ cuộc họp nào. Những sai lầm này bao gồm:

- Bắt đầu cuộc họp trễ. Một số lãnh đạo không tiến hành cuộc họp đúng giờ để cho phép những ai đến trễ kịp có mặt. Điều này đồng nghĩa những thành viên đến đúng giờ phải chờ đợi trong mọi lần họp. Cuối cùng, chính họ lại kết luận rằng mình đang phung phí thời gian và bắt đầu đến họp trễ. Không lâu sau đó, cuộc họp ấn định lúc 10 giờ sáng chẳng bao giờ bắt đầu sớm hơn 10 giờ 30 phút cả. Hãy quyết định thời điểm bắt đầu họp và đừng trì hoãn.
- Mất kiểm soát cuộc họp. Thỉnh thoảng, tuy người chủ trì trình bày cô đọng nhưng các thành viên tham gia lại lan man và lạc đề. Các cuộc họp sẽ không hiệu quả khi người chủ trì không giữ được cả nhóm đi đúng hướng và để cuộc đối thoại đi lạc chủ đề. Nhiều người thích nói và nghe âm thanh từ miệng họ phát ra. Họ tiếp tục lao vào những chủ đề mình hứng thú ngay cả khi chúng không hề liên quan đến

cuộc họp. Trong các trường hợp khác, mọi người quanh bàn họp lại sa vào một cuộc thảo luận "nảy lửa" không lối thoát, cũng như không tìm ra giải pháp nào. Người chủ trì phải giữ cho cuộc họp luôn đi đúng hướng và tiến triển.

- Chi phối cuộc thảo luận. Cuộc họp không phải là một bài phát biểu. Nếu người chủ trì lên tiếng trong phần lớn thời gian thì cuộc họp đó sẽ hóa vô ích.
- Không thể đi đến kết luận. Một số cuộc họp không hiệu quả vì cả nhóm không thể đi đến một kết luận chung. Họ lật đi lật lại chủ đề thảo luận nhưng không sẵn lòng đặt cược và thống nhất lại đáp án cuối cùng. Họ ngại phạm sai lầm. Có thể họ sợ mình không đủ thông tin để ra một quyết định đúng đắn hoặc tự đưa mình vào thế bất lợi nếu quyết định đó không có kết quả. Người chủ trì cuộc họp phải can đảm thúc đẩy một giải pháp.

Thiếu sự tham gia của nhóm

Như đã nói ở trên, một cuộc họp sẽ hóa vô ích nếu các thành viên tham gia khác cảm thấy không được khuyến khích đóng góp. Một cách để tránh chi phối cuộc họp và kìm hãm những nhận xét, ý kiến của các thành viên khác chính là trao quyền chủ trì cuộc họp cho họ. Mỗi khi có thể, hãy trao lại quyền làm chủ cuộc họp cho ai đó. Đây là cách tuyệt vời để xây dựng kỹ năng và sự tự tin cho cấp dưới của bạn.

Chủ trì cuộc họp là công cụ huấn luyện tuyệt vời, giúp nhân viên có cơ hội sắp xếp những suy nghĩ của họ và trình bày trước một nhóm đồng nghiệp. Theo kinh nghiệm của tôi, khi bạn trao quyền chủ trì cuộc họp cho nhân viên, ngay cả cho những vị trí cấp thấp, họ thường sẽ đảm nhiệm nó một cách nghiêm túc. Họ sẽ đặt nhiều nỗ lực vào việc lên kế hoạch cho cuộc họp và chuẩn bị nội dung chương trình. Bằng cách ủy quyền trách nhiệm tổ chức cuộc họp, bạn có thể tiết kiệm cho bản thân rất nhiều thời gian và công sức.

Trong các cuộc họp quản lý, tôi thường giao phó cho một thành viên khác chủ trì cuộc họp. Không có ngoại lệ nào cả và tôi rất vui với kết quả đạt được. Thậm chí những người rụt rè, chẳng mấy khi lên tiếng hóa ra lại là những nhà lãnh đạo xuất sắc khi được đặt vào vị trí chủ trì cuộc họp.

Thiếu sự theo dõi

Thỉnh thoảng, các cuộc họp đưa ra được một số ý tưởng xuất sắc,

nhưng chúng lại không đi đến đâu cả. Đó là vì người chủ trì không đặt ra những bước hành động kế tiếp – chẳng hạn như ai làm công việc gì. Mục đích của cuộc họp không phải trao đổi mà là chuẩn bị hànhđộng. Trách nhiệm của người chủ trì là phải đảm bảo thực hiện những hành động này. Các thước đo đánh giá hiệu suất cụ thể phải gắn với quyết định phát sinh từ cuộc họp và cần phải có thời hạn hoàn thành.

Câu hỏi tôi thích nhất luôn là: "Hành động tiếp theo của chúng ta là gì?" Chúng tôi đang làm gì và ai sẽ làm điều đó? Khi nào việc đó sẽ hoàn thành và chúng ta đánh giá được bằng cách nào?

Trọng tâm của bạn càng rõ ràng và mỗi điểm thảo luận càng đi đến một kết luận cụ thể thì cuộc họp sẽ càng đạt năng suất cao và có giá trị. Mọi người sẽ mong đợi các cuộc họp tiếp theo với bạn và hào quang quanh bạn lại tiếp tục tỏa sáng.

Đừng quên địa điểm!

Hãy tưởng tượng bạn tiến hành cuộc họp khi một nhóm nhạc rock đang biểu diễn bên cạnh (tôi đã từng gặp phải trường hợp này). Âm thanh thật kinh khủng, trang thiết bị không đầy đủ, phòng ốc quá lạnh hoặc quá nóng – đây chỉ là một số vấn đề hậu cần có khả năng phá hỏng hiệu quả của cuộc họp. Nếu cuộc họp không tổ chức tại nơi làm việc của bạn, hãy luôn kiểm tra kỹ trước khi đặt phòng. Hãy đảm bảo phòng họp không nằm cạnh bếp, quán bar, sòng bạc hoặc đường cao tốc. Hãy đánh giá cẩn thận cách bài trí, ánh sáng, hệ thống âm thanh và mức độ thông thoáng. Thật ra, có nhiều phòng bạn đặt trước cho cuộc họp có thể được thiết kế theo kiểu dạ tiệc với "ánh sáng hộp đêm", nghĩa là độ sáng quá yếu để mọi người thoải mái ghi chép và chú ý đến người phát biểu đứng trước phòng. Sau khi phàn nàn và bị khách sạn gây khó dễ, chúng tôi phải gọi dịch vụ bên ngoài, thuê hệ thống âm thanh, ánh sáng hỗ trợ và chi trả thêm để bố trí vừa ý.

Hãy luôn ghé qua địa điểm hội họp trước để đảm bảo phòng ốc và cơ sở vật chất được bố trí chính xác như bạn đã thỏa thuận. Vào ngày diễn ra cuộc họp, hãy kiểm tra lại phòng họp ít nhất một giờ trước khi bắt đầu. Trong nhiều trường hợp, nhân viên khách sạn thông báo với chúng tôi rằng phòng đang được sử dụng và chúng tôi không thể xem trước cuộc họp một ngày, vì nó chỉ được sắp xếp từ 1 giờ chiều. Chúng tôi đã thỏa thuận sẽ có mặt lúc 1 giờ chiều để đảm bảo phòng ốc được sắp xếp đúng như yêu cầu. Nhưng đa phần, chúng không hề được sắp xếp đúng. (Tôi sẽ bàn chi tiết về tầm quan trọng của công tác hậu cần ở chương 16.)

Chương 11
CÁC CUỘC HỌP MỘT ĐỐI MỘT

Có mối liên hệ trực tiếp giữa mức độ một cá nhân có thể tự do phát biểu trước sếp của anh/cô ấy với năng suất và sự sáng tạo của người đó. Các nhân viên càng được tự do phát biểu và thể hiện ý tưởng, ý kiến của mình, càng thoải mái và tự tin về công việc của mình thì họ sẽ càng làm việc tốt hơn.

Cách duy nhất giúp phát huy thứ cảm giác thân thiện này giữa sếp và nhân viên là thường xuyên trao đổi và lặp lại điều đó trong một môi trường thoải mái và mang tính hỗ trợ. Cuộc họp một đối một là một trong các phương án tốt nhất để nhà quản lý tạo nên một kiểu môi trường hiệu suất cao trong tập thể nhân viên của họ. Không điều gì tốt hơn thế.

Thiết lập mục tiêu và đánh giá

Cameron Herold, tác giả quyển sách Double Double (tạm dịch: Gấp đôi hơn nữa), đã gọi đây là "cuộc họp thiết lập mục tiêu và đánh giá". Đó là cách mô tả đúng. Khi họp với từng nhân viên trong nhóm mỗi tuần, bạn sẽ có cơ hội thảo luận về mục tiêu và hoạt động của anh/cô ấy, cũng như cập nhật về công việc người đó đang làm và mức tiến triển của công việc.

Sau đó, việc chia sẻ thông tin này cũng trở thành một cơ hội học tập và rèn luyện, giúp bạn có thể vừa hướng dẫn, vừa theo dõi các thành viên của nhóm nhằm hỗ trợ họ thể hiện mình tốt nhất.

Andrew Grove[6] từ Intel đã viết rằng họp một đối một là trách nhiệm quan trọng nhất trong đời người quản lý. Theo quan điểm của ông, một nhà quản lý nên tổ chức những cuộc họp kéo dài một giờ mỗi tuần với từng nhân viên báo cáo trực tiếp. Ông cũng cảm thấy rằng nhà quản lý không nên có nhiều hơn 12-15 nhân

viên báo cáo trực tiếp cho mình, nếu không toàn bộ thời gian của họ sẽ bị những cuộc họp này chiếm dụng.

[6] Andrew S. Grove (1936 - 2016), hay còn có tên thân mật là Andy Grove, là một huyền thoại của giới công nghệ. Không chỉ là nhân viên đầu tiên của Intel, ông còn là người đã định hướng Intel chuyển sang sản xuất vi xử lý và thuyết phục IBM sử dụng chúng, từ đó tạo nên một tập đoàn Intel hùng mạnh như hiện tại. Thuở đầu, Intel chủ yếu chỉ sản xuất bộ nhớ RAM nhưng phải thay đổi định hướng do không thể cạnh tranh về giá với các đối thủ Nhật Bản (ND).

Như nhiều cuộc họp hiệu quả khác, cuộc họp một đối một cần có văn bản nội dung chương trình để hai bên cùng theo dõi. Nội dung này do thành viên nhóm chuẩn bị gồm danh sách các hạng mục thảo luận, vấn đề cần quan tâm hoặc các vấn đề nằm trong phạm vi trách nhiệm của thành viên nhóm. Nội dung này cũng bao gồm các mục đích hoặc hoạt động mà thành viên đang tiến hành, đồng thời báo cáo tiến độ công việc.

Đặt câu hỏi và lắng nghe cẩn thận

Cách tốt nhất để bạn quản lý kiểu hội họp này là đặt những câu hỏi đúng và chủ động lắng nghe câu trả lời. Một điểm hạn chế phổ biến của các nhà quản lý là họ thường không cưỡng lại được việc đóng góp kiến thức và sự am hiểu của mình ngay từ lúc đầu – thời điểm cần thiết đối với nhân viên. Bạn nên kiềm chế sự thể hiện này. Thay vào đó, hãy tự hỏi và bắt đầu bằng câu: "Mọi thứ tiến triển như thế nào?"

Có một quy luật gọi là: "Người đặt câu hỏi có quyền kiểm soát." Khi bạn đưa ra những câu hỏi mở bắt đầu với cụm từ như làm thế nào, khi nào, ai và cái gì – không phải chỉ có câu trả lời "có" hoặc "không" – là bạn đang tạo cơ hội cho nhân viên mở rộng và khai phá lĩnh vực đó.

Một trong những câu hỏi quyền năng nhất mà bạn có thể đặt ra khi nhân viên của mình trình bày một vấn đề hoặc tình huống lưỡng nan là: "Bạn nghĩ mình nên làm gì?"

Hãy tránh ra quyết định

Khi bạn cho nhân viên lời khuyên và nói với họ điều bạn nghĩ họ nên làm, là bạn đang thật sự khiến họ phụ thuộc vào mình. Bạn đang khiến họ cảm thấy không thoải mái và bất an nếu hành động mà không tìm kiếm lời khuyên của bạn lần nữa.

Khơi gợi suy nghĩ tốt nhất của nhân viên

Hãy tiếp tục hỏi: "Bạn nghĩ gì?" Bạn sẽ khá ngạc nhiên với số lượng nhân viên sẵn sàng ra quyết định về những việc cần làm nhưng không chắc chắn 100%. Khi họ trình bày với bạn những điều họ nghĩ cần được thực hiện, bạn hãy đáp lại rằng bạn nghĩ chúng thật xuất sắc. Nếu cần thiết, hãy đề nghị việc gì đó khác mà nhân viên có thể làm.

Khoảng thời gian hợp lý nhất cho cuộc họp một đối một là từ 60 đến 90 phút. Hãy lên lịch cho cuộc họp từ trước, thậm chí cách đó vài tuần và có ngày giờ cụ thể. Lúc này, hãy đặt điện thoại ở chế độ im lặng và hoãn các cuộc gọi. Hãy chuyển máy tính của bạn sang chế độ im lặng để không bị thiết bị điện tử nào xen ngang giữa cuộc đối thoại.

Sẽ tốt hơn nếu bạn ngồi tại góc bàn thay vì ở vị trí đối diện trực tiếp, nơi luôn tạo cảm giác có một rào cản vô hình giữa hai người. Thỉnh thoảng, hãy mời nhân viên một tách cà phê hoặc một cốc nước trước khi bạn bắt đầu họp. Việc này sẽ tạo nên hiệu quả tích cực không ngờ đối với tinh thần chung của cuộc họp.

Andrew Grove cho rằng các cuộc họp một đối một, mặt đối mặt và chân đối chân – diễn ra hằng tuần với nhân viên báo cáo trực tiếp cho bạn – là trách nhiệm quan trọng nhất của bạn trên cương vị người quản lý.

Người thay đổi sự nghiệp của bạn

Một trong những sự kiện ảnh hưởng sâu sắc nhất đến cuộc đời tôi là khi làm việc cho một vị "sếp lớn" thuộc một tập đoàn đa ngành. Tôi luôn làm việc trễ và thường xuyên là người duy nhất trong số 200 nhân viên vẫn tiếp tục làm việc tại trụ sở đến 6 giờ tối. Vì chuyện này mà vị "sếp lớn" cũng thường ngồi lại phòng làm việc của ông.

Một tối, khi thấy đèn bàn của tôi vẫn sáng, ông đã gọi tôi đến văn phòng và mời tôi ngồi nói chuyện. Lời mời này đã thắt chặt hơn mối quan hệ thân thiết giữa hai người, khiến tôi ở lại làm việc trễ hầu như mỗi đêm và sếp cũng thường xuyên mời tôi đến văn phòng của ông từ 30 đến 60 phút để thảo luận suốt bốn đến năm ngày mỗi tuần. Những cuộc họp tối này chính là trải nghiệm huấn luyện tuyệt vời nhất trong quãng đời kinh doanh thời trai trẻ của tôi. Ông đã dành thời gian trò chuyện và chia sẻ ý tưởng với tôi, giúp tôi trở thành người làm việc tốt hơn trong suốt phần còn lại

của sự nghiệp.

Bạn có thể tạo hiệu ứng tương tự với mỗi nhân viên báo cáo trực tiếp cho mình. Hôm nay, hãy quyết tâm xếp lịch cho một cuộc họp cá nhân với mỗi nhân viên báo cáo trực tiếp cho bạn. Thật ra, hãy chuyển việc đó lên đầu danh sách ưu tiên của bạn và biến nó thành một trong những công việc quan trọng nhất với bạn, trên cương vị quản lý cũng như nhân viên.

Chương 12
CÁC CUỘC HỌP PHÂN CÔNG NHIỆM VỤ

Một trong những kỹ năng quan trọng nhất để thành công trong quản lý là phân công nhiệm vụ đến đúng đối tượng một cách hợp lý. Những cuộc họp một đối một hoặc họp nhóm nhỏ có thể là một số ít công việc quan trọng nhất mà bạn từng đảm nhiệm.

Các cuộc họp phân công hiệu quả có thể giải phóng cho bạn một lượng lớn thời gian trống để thực hiện công việc khác năng suất hơn và làm những công việc mà chỉ bạn mới có thể.

Khả năng phân công công việc cho người khác một cách hiệu quả là chìa khóa nâng tầm bản thân và nhân rộng giá trị của bạn đối với doanh nghiệp. Nếu không có khả năng này, bạn sẽ cảm thấy mình không thể tiếp tục hoặc thăng tiến trong công tác quản lý đến những chức vụ đòi hỏi trách nhiệm cao hơn.

Xuất phát điểm

Xuất phát điểm của việc phân công nhiệm vụ là suy nghĩ thấu đáo về công việc đó. Chính xác thì bạn cần làm những gì? Bạn cần đáp ứng những tiêu chuẩn nào? Công việc nào yêu cầu thời hạn hoàn thành?

Thông thường, một công việc đơn giản không cần đến một nhân viên giàu kinh nghiệm và được đánh giá cao thực hiện. Bạn chỉ nên phân công nhiệm vụ dựa trên kiến thức, kỹ năng và mức lương theo giờ của nhân viên muốn làm công việc đó.

Chọn đúng người

Một khi đã nắm rõ công việc cần thực hiện, bạn phải chọn đúng người làm việc đó và sắp xếp một cuộc họp với họ. Hãy đưa ra yêu cầu phù hợp với khả năng của người đó. Khi phân việc đúng người, bạn sẽ có thời gian tập trung vào những việc khác.

Bạn càng trao nhiều trọng trách cho nhân viên, họ sẽ càng trở nên mạnh dạn và tích cực hơn. Khi bạn ngồi lại cùng ai đó và ủy quyền toàn bộ công việc cho nhân viên này, trách nhiệm sẽ trở thành động lực chính để người đó gặt hái thành tích.

Giải thích rõ ràng

Hãy giải thích chính xác việc bạn muốn làm – bằng cách nào, công việc gì và lý do phải làm việc đó. Hãy giải thích rõ yêu cầu đối với thành quả và kết quả. Và hãy đảm bảo những kết quả đó đo lường được.

Đặc biệt trong kiểu cuộc họp một đối một này, hãy mời gọi nhân viên tham gia và khuyến khích họ thảo luận. Nhân viên càng có nhiều cơ hội thảo luận công việc với cấp trên trước khi bắt đầu, họ sẽ càng quyết tâm hoàn thành nhiệm vụ, đảm bảo tiêu chuẩn đặt ra và đúng thời hạn. Dường như có mối quan hệ trực tiếp giữa mức độ trao đổi của nhân viên về công việc với mức độ họ hiểu rõ, chấp nhận và quyết tâm thực hiện nó.

Nhân viên và thành viên trong nhóm của bạn thảo luận về công việc càng nhiều, họ sẽ càng nắm chắc quyền làm chủ công việc và xem đó như trách nhiệm cá nhân thay vì chỉ làm lợi cho doanh nghiệp.

Yêu cầu phản hồi

Khi bạn giải thích về công việc, những điều cần làm và thời gian, tiêu chuẩn đòi hỏi, hãy yêu cầu người khác đưa ra phản hồi bằng lời của chính họ. Khi phân công một công việc, đừng bao giờ đinh ninh rằng người khác hiểu chính xác bạn yêu cầu họ làm gì. Đây là điều tôi học được khi còn là một quản lý trẻ.

Tôi đã sửng sốt khi nhận ra rằng mặc dù tôi bàn giao rõ một công việc cụ thể cho nhân viên, nhưng công việc đó vẫn không được hoàn thành tốt và không đạt được chút kết quả nào. Thông thường, các nhân viên hay rời cuộc họp mà không chắc công việc được thực hiện chính xác ra sao; vì vậy, họ bị tê liệt như một con nai trước ánh đèn pha và không làm được gì cả. Trước sự kinh ngạc của tôi, thậm chí sau một cuộc trao đổi từ 30 đến 60 phút, có đến 50% trường hợp nhân viên nghe nhầm hoặc nhớ nhầm điều

chúng tôi đã đề cập.

Thậm chí sau đó, tôi còn học được rằng phải luôn yêu cầu nhân viên phản hồi theo cách diễn đạt của họ, sao cho chính xác như những gì tôi vừa yêu cầu họ làm.

Giao thời hạn và lịch trình

Khi bạn và người nhận nhiệm vụ đã hiểu rõ công việc cần làm, hãy đưa ra một thời hạn và các thời hạn phụ rõ ràng cho mọi hạng mục. Một nhiệm vụ không có thời hạn hoàn thành chỉ đơn giản là một cuộc thảo luận.

Hãy nhớ rằng phân công không có nghĩa là bỏ mặc. Thậm chí, khi giao công việc cho ai đó thực hiện, bạn vẫn chịu trách nhiệm dù cho công việc có được hoàn thành hợp lý và đúng thời hạn hay không.

Tiếp theo, hãy lập lịch trình báo cáo. Việc này có thể là một phần trong các cuộc họp một đối một hằng tuần của bạn, hoặc nó có thể chỉ là cuộc trao đổi riêng lẻ do nhân viên báo cáo trực tiếp hoặc qua e-mail. Khi nhân viên của bạn biết họ phải gặp hoặc trao đổi với bạn về tiến độ công việc theo định kỳ, họ sẽ có khuynh hướng thực hiện công việc đúng hạn hơn vì lợi ích của công ty và cũng vì chính bản thân của họ.

Cuối cùng, khi phân công xong, hãy bày tỏ sự tin tưởng của bạn đối với nhân viên. Hãy nói với họ rằng bạn tin chắc họ sẽ thực hiện tốt công việc và bạn mong đợi mọi việc đạt kết quả ra sao. Hành động thể hiện sự kỳ vọng đầy tin tưởng từ người sếp dành cho nhân viên là một trong những động lực mạnh mẽ nhất để hoàn thành công việc một cách xuất sắc.

Tuyên bố tín nhiệm sau cùng này thường là điểm sáng động viên, giúp nhân viên làm chủ công việc được giao và tự cam kết hoàn thành thật xuất sắc. Nếu giải quyết hợp lý thì sau một cuộc họp kiểu này, bạn có thể chuyển sự quan tâm đến những việc khác, với mức độ đảm bảo rằng công việc sẽ hoàn thành đúng thời hạn và đúng kỳ vọng cao hơn.

Chương 13
CÁC CUỘC HỌP NGOÀI VĂN PHÒNG

Phần lớn thời gian sự nghiệp của bạn được dành cho các cuộc họp ngoài văn phòng hoặc tại những địa điểm quen thuộc. Bạn tổ chức các cuộc họp công việc bên ngoài công ty, tại văn phòng của khách hàng, nhà cung cấp, ngân hàng, luật sư, kế toán hoặc tại văn phòng chi nhánh của công ty của bạn. Trong trường hợp này, tức trong điều kiện không kiểm soát được môi trường xung quanh, bạn phải giành quyền kiểm soát mọi yếu tố có sẵn.

Giống như khi lên kế hoạch và chuẩn bị cho các cuộc họp nội bộ, bạn cũng phải lập kế hoạch và chuẩn bị cho các cuộc họp bên ngoài, đôi khi còn hơn thế. Hãy luôn xác định trước mục đích của cuộc họp với những người khác cùng tổ chức họp với bạn. Tôi sẽ nói như sau: "Tôi biết bạn bận rộn thế nào. Để đảm bảo chúng ta sẽ sử dụng thời gian hiệu quả và giá trị nhất, hãy dành ít phút thống nhất những điều chúng ta muốn đạt được trong cuộc họp này."

Làm rõ từ trước

Đừng sa vào cái bẫy di chuyển đến một cuộc họp tại bất kỳ đâu trong thành phố của bạn, hay tại một thành phố khác mà vẫn thắc mắc: "Thôi rồi, mục đích chúng ta đến đây là gì nhỉ?"

Trước khi tham gia bất kỳ cuộc họp nào ngoài văn phòng, hãy gọi cho người phụ trách khâu sắp xếp cuộc họp và hỏi lý do để bạn có thể chuẩn bị chu đáo và mang theo mọi thứ cần thiết để cuộc họp này diễn ra hiệu quả. Hãy đọc tài liệu và đóng gói các tài liệu cần thiết. Hãy nhớ rằng bạn không có nhiều thời gian cho công đoạn này, đặc biệt nếu phải di chuyển xa.

Chốt lại mục đích cuộc họp

Khi cuộc họp ngoài công ty bắt đầu, hãy nhắc lại mục đích để tất cả mọi người cùng có một cái nhìn giống nhau. Một trong những câu hỏi tôi đặt ra khi bắt đầu một cuộc họp bên ngoài là: "Trước khi chúng ta bắt đầu, hãy chia sẻ với tôi điều bạn mong đợi đạt được trong cuộc họp này."

Trước đây, tôi từng đến Chicago tham gia một cuộc họp kéo dài cả ngày. Đó là cuộc thảo luận về sản phẩm mới và vấn đề đàm phán chi trả cho các bên liên quan, bao nhiêu và cho những khoản nào. Tôi đã bay đến đó từ đêm hôm trước. Chúng tôi dự tính sẽ dành ra từ sáu đến tám tiếng đồng hồ vào ngày hôm sau để xem hết một số hạng mục và những điều khoản trong hợp đồng.

Trên máy bay, tôi đã viết ra một danh sách bao gồm tất cả những điều mà tôi nghĩ đối tác của tôi muốn đạt được khi đàm phán. Sau đó, tôi lại viết một danh sách gồm tất cả những gì tôi muốn, nếu có thể. Tôi đã chuẩn bị chu đáo.

Xác định kết quả mỹ mãn

Khi chúng tôi an tọa trong văn phòng của họ lúc 9 giờ, tôi chia sẻ về sự chuẩn bị của mình. Tôi hỏi họ: "Nếu cuộc họp này kết thúc mỹ mãn, điều bạn trông đợi là gì?"

Họ đã dự kiến một cuộc đàm phán phức tạp và kéo dài. Tuy nhiên, khi tôi hỏi họ câu này, họ lập tức tỏ ra cởi mở và trình bày chính xác tình hình cùng những điều muốn đạt được. Tôi so sánh các yêu cầu của họ với ghi chú của mình và nhận thấy chúng tôi chỉ có ba hoặc bốn mục khác nhau. Mọi điểm khác đều đạt được sự thống nhất chung.

Vì vậy, thay vì cùng nhau xét qua nhiều trang hợp đồng, chúng tôi đã tập trung vào ba hoặc bốn hạng mục khác nhau đó, nhanh chóng đạt được thỏa thuận và kết thúc cuộc đàm phán thành công trước 11 giờ sáng. Bản hợp đồng chúng tôi ký kết đã kéo dài qua nhiều năm và là nền tảng của phần lớn những lần hợp tác tiếp theo giữa hai bên. Cuộc họp đó chỉ tốn hai giờ.

Không gian vật lý

Đây là vấn đề cuối cùng. Hãy làm mọi thứ có thể để kiểm soát không gian vật lý khi bạn hội họp tại văn phòng của ai đó. Hãy ngồi quay lưng về phía tường thay vì cửa ra vào. Hãy ngồi ở nơi bạn có thể nhìn đối diện người quan trọng nhất cùng những

người dự họp khác. Hãy chuẩn bị, tỏ ra chuyên nghiệp và chỉn chu. Hãy tham gia cuộc họp một cách nghiêm túc chứ không tùy hứng.

Một số cuộc họp quan trọng nhất cuộc đời và sự nghiệp của bạn sẽ diễn ra tại phòng họp và văn phòng của người khác và thỉnh thoảng còn cách nơi bạn ở rất xa. Hãy sẵn sàng và chuẩn bị chu đáo cho mỗi cuộc họp thế này, chúng có thể tác động lớn đến tương lai của bạn đấy.

Xác định thời lượng

Hãy thống nhất thời lượng dành cho cuộc họp: "Hãy thống nhất xem chúng ta nên kết thúc lúc mấy giờ. Tôi dự kiến chúng ta nên thảo luận xong trước 11 giờ 30 phút. Các bạn có đồng ý không?"

Khi đã nhất trí về thời lượng cuộc họp, bạn có thể kéo dài hơn nếu cần thiết nhưng thời điểm cụ thể là một "hệ thống bắt buộc" ép bạn phải kết thúc, giống như hiệu ứng ngược của quy luật Parkinson vậy (chi tiết ở chương 19).

Hãy đi đúng hướng. Hãy cố gắng tránh lạc qua các chủ đề khác, thậm chí kể cả bạn không chủ trì cuộc họp. Thỉnh thoảng, khi mọi người bắt đầu trao đổi sang các chủ đề khác, tôi sẽ mỉm cười nhẹ và nói: "Giờ ta hãy nói tiếp..." Cách này sẽ giúp mọi người quay lại chủ đề đang được thảo luận.

Nhấn mạnh phần kết

Hãy kết lại từng hạng mục rồi chuyển sang vấn đề kế tiếp. Vào cuối cuộc họp, hãy tóm tắt nhiệm vụ mỗi người cần thực hiện, thời hạn hoàn thành và tiêu chí cho công việc đó. Hãy nhấn mạnh phần kết.

Hãy tiếp tục ghi chú đầy đủ và hoàn chỉnh trong mỗi cuộc họp. Sức mạnh luôn thuộc về những ai có bản ghi chú tốt nhất. Thật ngạc nhiên khi biết rằng mọi người thường quên khuấy những gì đã thống nhất, nên những ai ghi chú cẩn thận sẽ có lợi thế đáng kể khi có sự cố phát sinh sau này.

Rất nhiều thời điểm quan trọng mang tính bước ngoặt trong sự nghiệp của bạn sẽ được quyết định bởi những gì bạn làm được hoặc không làm được trong các cuộc họp, dù được tổ chức tại văn phòng hay địa điểm khác. Hãy sẵn sàng và chuẩn bị chu đáo cho những cuộc họp như thế này, chúng có thể tác động lớn đến sự nghiệp của bạn đấy.

Chương 14

BỐ TRÍ TRANG THIẾT BỊ CỦA CUỘC HỌP - KHÔNG GIAN BÊN TRONG

Lựa chọn địa điểm cho một cuộc họp nhóm nhỏ hoặc lớn có thể là điều kiện thiết yếu dẫn đến thành công cho cuộc họp đó. Nhiều năm qua, tôi đã tham gia hoặc thuyết trình tại hơn năm nghìn buổi tọa đàm và hội thảo, với nhóm thành viên ít nhất là bảy người cho đến nhiều nhất là 25 nghìn người. Sau đây là điều tôi đã học được: Ưu tiên chuẩn bị hợp lý để phòng tránh kết quả không tốt (Prior Proper Preparation Prevents Poor Performance).

Trong nhiều lĩnh vực của cuộc sống, bao gồm các buổi phát biểu, các cuộc họp, các phiên tòa, các bài thuyết trình bán hàng..., dường như yếu tố quyết định 90% thành công luôn là sự chuẩn bị.

Chuẩn bị thừa

Một luật sư giàu có và thành công đã yêu cầu tôi đánh giá một vụ kiện ông ấy đang thụ lý. Ông giao cho tôi một thùng đầy tài liệu và lời khai rồi nhờ tôi xem qua thật nhanh để nắm bắt các câu hỏi ông chuẩn bị đặt ra cho tôi.

Tôi hứa với ông sẽ đọc cẩn thận toàn bộ và ghi lại. Tôi nói với ông rằng tôi tin vào việc chuẩn bị thừa.

Ông mỉm cười với vẻ hiểu biết và nói một điều mà tôi không bao giờ quên: "Tôi không tin có từ nào có nghĩa là 'chuẩn bị thừa' cả."

Mặc dù vậy, nó lại đúng với mọi trang thiết bị dùng cho các cuộc họp, bao giờ cũng thế.

Đừng bao giờ "tưởng"

Nhà thơ người Scotland Robert Burns từng nói: "Những dự tính hoàn hảo nhất của loài chuột và loài người đều thất bại [gang aft agley]."

Một trong những dự tính hoàn hảo nhưng thất bại là khi chúng ta "tưởng rằng" phòng họp được bố trí vừa ý. Sau đó khi đến nơi, chúng ta mới biết máy điều hòa bị hỏng, ánh sáng không thích hợp, máy chiếu quá nóng còn máy tính bị trục trặc, đã thế lại còn không đủ ghế cho mọi người tham gia cuộc họp.

Bí quyết để tránh được điều này là hãy luôn "chuẩn bị thừa".

Bắt đầu với phòng họp

Khi tổ chức bất kỳ kiểu hội thảo công khai nào, điều đầu tiên chúng ta cần làm là tìm đúng phòng họp. Nhiều năm qua, chúng tôi đã phải hoãn, tạm dừng và thậm chí hủy bỏ nhiều cuộc hội thảo vì không tìm thấy dù chỉ một phòng họp thỏa mãn nhu cầu, ngay cả trong một thành phố lớn. Chỉ khi chốt được phòng họp, chúng tôi mới có thể bắt đầu công tác marketing cho hội thảo.

Đối với việc sắp xếp trang thiết bị trong phòng họp, việc đầu tiên của bạn là kiểm tra xem phòng ốc bạn cần đã sẵn sàng chưa. Nếu họp trong một phòng lớn, điều tệ hại nhất có thể xảy ra là chỉ có vài người đồng ý tham dự, sau đó bạn chỉ tìm được duy nhất một phòng thích hợp nhưng lại có người đang sử dụng tại thời điểm đó.

Hãy đảm bảo bất cứ ai phụ trách bố trí phòng đều biết rằng bạn sẽ sử dụng nó tại một thời điểm cụ thể. Hãy đảm bảo không có sự trùng lặp trong lịch đăng ký sử dụng phòng. Peter Drucker đã nói: "Những giả định sai lầm là gốc rễ của mọi thất bại."

Kiểm tra phòng họp

Hãy tự mình đến xem và kiểm tra phòng họp. Hãy xem xét cẩn thận và chắc chắn căn phòng đó phải có mọi thứ bạn cần để tiến hành cuộc họp đúng như kế hoạch.

Có lẽ một trong những công cụ quản lý cuộc họp tốt nhất là danh sách đánh dấu. Danh sách đánh dấu bao gồm một danh sách viết tay tất cả các bước và yêu cầu tổ chức một cuộc họp cụ thể tại một thời điểm cụ thể. Danh sách đánh dấu này được trình bày liên tiếp từ bước đầu tiên đến bước cuối cùng. Sau đó, nó sẽ trở thành bản

kế hoạch của cuộc họp và gắn chặt với tất cả những ai chịu trách nhiệm đảm bảo cuộc họp diễn ra suôn sẻ.

Hãy suy nghĩ cách bố trí hợp lý để cuộc họp đạt hiệu quả. Hãy sắp xếp bàn ghế và các vật dụng cần thiết khác. Mục đích của bạn là tạo sự thoải mái cho thành viên tham gia để họ không bị sao nhãng bởi mọi thứ xung quanh. Điều này giúp họ tập trung tuyệt đối vào vấn đề trong cuộc họp mà không bị phân tán bởi một sự cố ngoài ý muốn nào đó, như hệ thống điều hòa bị hỏng chẳng hạn.

Những nhân viên hiểu biết

Một nhận xét khác của Drucker mà tôi rất thích là: "Tài sản giá trị nhất của doanh nghiệp là thời gian biến suy nghĩ thành hành động."

Khi triệu tập nhiều người vào một căn phòng, là bạn đang thật sự tập hợp những bộ óc và khả năng bày tỏ suy nghĩ của họ trong căn phòng đó. Bạn cần đảm bảo mỗi thành viên tham gia làm theo suy nghĩ của họ một cách tốt nhất mà không có trở ngại nào.

Hãy đảm bảo phòng họp có ánh sáng và độ thông thoáng phù hợp. Theo các nghiên cứu về lao động, 20^0C là nhiệt độ lý tưởng nhất cho phòng họp. Giống như bộ vi xử lý của máy tính chỉ hoạt động tốt nhất tại đúng nhiệt độ, 20^0C là nhiệt độ tốt nhất để não bộ tư duy công việc.

Suy nghĩ cách bố trí

Hãy thử suy nghĩ cách bố trí phòng họp. Trong các cuộc họp hiệu quả nhất tại những doanh nghiệp xuất sắc nhất tôi từng làm việc, mỗi thành viên tham gia đều có bảng tên. Những bảng tên này được đặt ở vị trí cụ thể trên bàn nơi họ sẽ ngồi. Ban tổ chức cũng dành thời gian cân nhắc cẩn thận về vị trí người ngồi bên phải và bên trái mỗi thành viên tham gia, ai nên ngồi đối diện bàn và khoảng cách từ mỗi thành viên đến người tiến hành cuộc họp ở đầu bàn. Bạn nên làm như thế.

Hãy đảm bảo bạn cung cấp đủ cà phê và thức ăn nhẹ thích hợp, đặc biệt nếu cuộc họp kéo dài hơn một hoặc hai tiếng. Bạn sẽ không muốn mọi người dạo quanh phòng tìm cà phê rồi mang cốc quay trở lại cuộc họp để có gì đó đặt trước mặt. Bạn nên có thức uống hay thức ăn ở cuối phòng hoặc ngay bên ngoài phòng họp, để mọi người không phải đi xa lấy chúng.

Hãy hạn chế các yếu tố gây sao nhãng từ bên ngoài mỗi khi có thể.

Đừng cho phép bất kỳ ai bước vào hoặc chen ngang khi cuộc họp đang diễn ra. Hãy bắt đầu họp đúng giờ. Hãy đóng cửa, thông báo họp để ổn định trật tự và bắt đầu đúng thời gian định sẵn.

Chương 15

BỐ TRÍ TRANG THIẾT BỊ CỦA CUỘC HỌP - KHÔNG GIAN BÊN NGOÀI

Một kỹ năng điều hành quan trọng khác là sắp xếp và điều phối cuộc họp trong phòng của khách sạn hoặc các trang thiết bị phục vụ cuộc họp ở bên ngoài.

Khi bắt đầu công tác quản lý, rất hiếm khi một trong những sự kiện quan trọng nhất sự nghiệp của bạn lại gói gọn trong một cuộc họp then chốt. Nhưng trách nhiệm này lại thường rơi xuống đầu bạn mà không lường trước. Sếp của bạn quyết định rằng bạn cần có một cuộc họp công ty, hội thảo, hội nghị, buổi tập huấn quy mô lớn hoặc một hoạt động nào đó tập trung rất đông người. Rồi ông yêu cầu bạn "chịu trách nhiệm thực hiện".

Cuộc họp có tốt hay không?

Khi còn là nhà quản lý, tôi đã tham gia hàng trăm cuộc họp trên mọi quy mô, mọi cấp bậc trên khắp cả nước và toàn thế giới. Tôi đã có cơ hội tuyệt vời để nhận ra những yếu tố làm nên một cuộc họp tốt, cũng như những yếu tố tạo nên một cuộc họp kém hay chuẩn bị sơ sài.

Khi bắt đầu tự tổ chức hội thảo (giờ đã đạt con số hơn một nghìn trên khắp thế giới), tôi đã học được một phương pháp hoàn toàn mới để đối phó với tính chất phức tạp khi tổ chức các cuộc họp lớn nhỏ tại địa điểm thuê mướn.

Cuối cùng, chúng tôi đã soạn ra một bản hướng dẫn/danh sách đánh dấu dày đến 104 trang để đảm bảo mỗi chi tiết cần cho công

tác chuẩn bị một cuộc họp quy mô lớn đều được tính đến, kiểm tra và rà soát lại lần hai. Do những cuộc họp này đều liên quan đến cuộc sống của tôi và chỉ một thất bại trong một cuộc hội thảo công khai cũng có thể trở thành thảm họa đối với một công ty nhỏ, nên tôi đã tìm đọc mọi tài liệu hướng dẫn cách tiến hành các cuộc họp đúng đắn.

Nghiên cứu hợp đồng

Hãy nhớ rằng những người mà bạn trao đổi tại khách sạn hay trung tâm hội nghị không phải là bạn bè của bạn. Họ đã trải qua các khóa học để thể hiện sự niềm nở và lấy lòng bạn khi thảo luận. Nhưng tất cả chỉ nhằm mục đích khiến bạn ký hợp đồng, buộc bạn chi trả số tiền tối đa trong khả năng của mình để sử dụng các trang thiết bị họp của họ và thậm chí còn nhiều hơn thế, nếu có thể.

Hãy bắt đầu từ hợp đồng. Đây chính là thánh kinh trên bàn tiệc, hay cũng có thể nói là trong lĩnh vực hội họp. Đây là bản thỏa thuận bất di bất dịch mà khách sạn lập ra và họ muốn bạn ký vào càng sớm càng tốt, kéo theo đó là một khoản tiền cọc ngất ngưởng không thể hoàn lại.

Bạn hay bất kỳ ai khác đều nên đọc qua mọi điều khoản và điều khoản phụ. Hầu hết hợp đồng luôn là một bãi mìn ẩn dưới các đoạn văn, bao gồm những chi phí cộng thêm. Hãy nhớ rằng họ chỉ có đúng một cơ hội khai thác bạn càng nhiều càng tốt, nên họ sẽ tận dụng mọi chiêu trò và thủ đoạn để bòn rút từ bạn thật nhiều tiền tại thời điểm này.

Cách bòn rút tiền phổ biến nhất từ các doanh nhân ngây thơ đang lo tổ chức phòng hội nghị khách sạn là ép họ cam kết số đêm đặt phòng tối thiểu. Bạn phải chống lại thủ đoạn này bằng mọi giá. Nếu cần thiết, hãy đặt trước số đêm tối thiểu và yêu cầu quyền giảm số phòng cam kết khi gần đến ngày cuộc họp hoặc hội nghị diễn ra.

Cách tiếp theo để các khách sạn tính bội giá cho bạn là bán ra số lượng nước và thức ăn nhẹ không hạn chế. Hãy cam kết trước lượng dịch vụ này ở mức tối thiểu rồi sau đó duy trì lựa chọn đó để tăng số lượng khi gần đến ngày cuộc họp diễn ra.

Đích thân xem xét phòng họp

Đừng bao giờ đặt trước địa điểm qua điện thoại và cứ đinh ninh rằng mọi thứ sẽ ổn. Đừng để sót bất cứ rủi ro nào. Hãy đảm bảo tự

mình đến xem địa điểm họp hoặc khách sạn rồi dạo quanh từng vị trí tổ chức. Hãy vào xem và kiểm tra phòng, đi lại xung quanh để cảm nhận xem nó được bố trí ra sao và những chướng ngại nào có thể cản trở tầm nhìn, chẳng hạn như các trụ hoặc cột trong phòng. Hãy tìm hiểu xem có sự kiện nào diễn ra cạnh bên không. Hãy tìm hiểu xem có cuộc họp nào diễn ra tại phòng hội nghị được lên lịch đồng thời với cuộc họp của bạn không. Bao nhiêu người sẽ có mặt ở đó? Cường độ âm thanh bạn dự kiến ở các phòng đó như thế nào?

Một thảm họa hội họp

Có lần, chúng tôi đã thuê tổ chức một dạ tiệc lớn với không gian dành cho 400 người cùng với bàn ghế, sân khấu, hệ thống âm thanh và bục phát biểu. Nhưng chúng tôi lại không được báo rằng phòng chờ kế bên là nơi diễn ra một đám cưới lớn vào tối đó. Công tác đón tiếp của đám cưới bắt đầu lúc 5 giờ chiều, nhưng ban nhạc đã đến sớm chuẩn bị và tập dượt từ 2 giờ chiều trở đi.

Tôi vẫn nhớ rằng mình phải cố gắng tiến hành buổi hội thảo doanh nghiệp với tiếng ban nhạc rock tập dượt hết cỡ từ phòng bên như muốn hất văng chúng tôi khỏi ghế. Khi tôi than phiền với khách sạn, nhóm lập kế hoạch sự kiện đã mỉm cười như vô tội và bảo rằng họ không thể làm gì khác. Dường như họ không biết rằng chúng tôi cần một không gian yên tĩnh cho buổi hội thảo doanh nghiệp để mọi người có thể lắng nghe diễn giả vậy.

Trong một trường hợp khác, chúng tôi tổ chức một cuộc họp đêm cho khoảng 100 người trong một khách sạn tọa lạc tại khu trung tâm. Nhưng nhân viên khách sạn lại không báo cho chúng tôi biết rằng có một hộp đêm ngay sát phòng họp và hai phòng chỉ cách nhau một vách tường mỏng. Hộp đêm này bắt đầu biểu diễn nhạc rock lúc 7 giờ tối. Chúng tôi đã phải gào lên để át lại tiếng ồn đó.

Ba điểm quan trọng

Có ba phương diện quan trọng mà bạn có thể mắc lỗi trong một cuộc họp hoặc một hoạt động dưới bất kỳ hình thức nào. Theo thứ tự, đó là âm thanh, ánh sáng và điều hòa không khí. Để tránh những vấn đề thuộc ba phương diện trên, hãy kiểm tra kỹ hệ thống âm thanh và đảm bảo mọi người đều có thể nghe rõ từ mọi vị trí trong phòng.

Thứ hai, hãy kiểm tra ánh sáng. Hãy đảm bảo có đủ ánh sáng để mọi người ghi chú và nhìn chung cảm thấy thoải mái trong một

buổi hội thảo doanh nghiệp khi bài thuyết trình đang diễn ra. Đặc biệt nhất, hãy đảm bảo có nhiều ánh sáng trên sân khấu và tập trung trên gương mặt người phát biểu.

Thứ ba, hãy kiểm tra nhiệt độ phòng. Việc thiếu máy điều hòa có thể phá hỏng một buổi họp lớn. Một số bạn bè tôi khi tổ chức hội thảo trên khắp cả nước đã thêm vào hợp đồng điều khoản rằng phòng họp phải luôn giữ ở mức 20^0C, nếu không họ sẽ được miễn phí tiền thuê.

Hoàn thành một số ít điều trên sẽ giúp bạn nhận được nhiều lời tán dương và tôn trọng từ cấp trên hơn là chỉ tổ chức một cuộc họp kinh doanh xuất sắc cho công ty hoặc phòng ban của bạn. Nhiều người tôi làm việc cùng đã báo lại rằng họ được thăng chức, tăng lương và thăng tiến nhanh hơn trong công ty sau khi tổ chức một cuộc họp bên ngoài xuất sắc.

Chương 16
BỐ TRÍ PHÒNG HỌP

Cách bố trí phòng có thể tạo nên sự khác biệt đem lại hiệu quả cho cuộc họp và cho bài thuyết trình của bạn. Khi đang chủ trì một cuộc họp nhỏ và sử dụng bàn tròn hoặc bàn chữ nhật, bạn nên đứng ở vị trí đối diện với lối vào để các thành viên tham gia đối mặt với bạn, đồng thời quay lưng lại những người đến trễ hoặc các yếu tố gây sao nhãng. Đây là "vị trí quyền lực", là nơi bạn có thể kiểm soát toàn bộ căn phòng bằng ánh mắt.

Nếu bạn là một thành viên tham gia cuộc họp, "vị trí quyền lực" của bạn là ở gần và đối mặt với người chủ trì để có thể tương tác bằng mắt với nhân vật quan trọng nhất. Tại vị trí đó, bạn cũng có thể quan sát toàn bộ căn phòng và lối vào. Hãy đến họp sớm để có thể đảm bảo chọn cho mình chỗ ngồi ưng ý nhất – vị trí giúp bạn có sức ảnh hưởng lớn nhất đến người tổ chức cuộc họp, thường là sếp bạn và cả những thành viên tham dự khác.

Mọi thứ đều quan trọng

Đối với các cuộc họp có quy mô trung bình (khoảng 15 đến 25 người), cách bố trí vòng cung hoặc dạng khối là phương án lý tưởng để đảm bảo tối ưu hóa việc tương tác bằng mắt và tiếp xúc thoải mái. Đây cũng là một trong những cách bố trí ưa thích của tôi cho cuộc họp lớn mỗi khi có thể. Trong mọi trường hợp, bạn đều muốn ngồi "trên đỉnh". Bạn luôn muốn đối mặt với lối vào, kể cả khi chủ trì cuộc họp hay tham gia đơn thuần.

Tương tác bằng mắt

Mỗi khi có thể, hãy sắp xếp bàn ghế sao cho mọi người đều thấy được mặt nhau thay vì chỉ thấy gáy người kia. Bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy mọi người khởi động, thả lỏng và trở nên tự giác, thân

thiện nhanh chóng ra sao khi họ quan sát khắp phòng, gật đầu nhẹ và thấy được hơn nửa số khuôn mặt của những người tham gia.

Bạn có thể sử dụng một cách bố trí khác cho những bài thuyết trình nhóm quy mô lớn, đó là kiểu chữ V. Theo đó, bạn bố trí ghế theo hình chữ V sao cho mọi người ngồi thành một góc, để bạn và sân khấu hợp thành một phía còn những người tham gia ngồi ở phía còn lại. Tuy người tham gia không thể thấy tất cả những người khác nếu không xoay người hoặc ngẩng lên, nhưng họ vẫn tương tác bằng mắt với đa số mọi người. Họ có thể thấy người khác mỉm cười, gật đầu, cười to, vỗ tay hoặc tham gia vào cuộc họp theo bất kỳ cách nào khác. Cách bố trí này có hiệu ứng nhân rộng, giúp kích thích và gia tăng mức độ tham gia của mỗi người.

Kiểu rạp hát

Cách bố trí kém hiệu quả nhất là sắp xếp ghế ngồi trong phòng họp lớn theo kiểu rạp hát. Ở đây, các hàng ghế sẽ song song với nhau, mọi người đều nhìn về phía trước và tất cả những ai ngồi hàng sau chỉ nhìn thấy gáy của người ngồi trước. Cách bố trí này là không thể tránh khỏi đối với các cuộc họp lớn, nhưng đây không phải là lựa chọn tối ưu nếu bạn muốn mọi người được thư giãn, trò chuyện và dành toàn bộ tâm trí tham gia cuộc họp.

Không có sự chuẩn bị nào là thừa khi tổ chức một cuộc họp quy mô lớn. Bạn đang đánh cược quá nhiều. Cảm xúc và ý kiến của rất nhiều người có thể bị ảnh hưởng. Hãy đến phòng họp từ sớm và dạo quanh khi mọi thứ vẫn chưa được sắp đặt. Nếu không hài lòng với bất cứ điều gì, hãy bắt buộc thay đổi ngay lập tức. Đừng ngại lên tiếng.

Sắp xếp mọi người ngồi gần nhau

Khi tổ chức hội thảo, tôi muốn hàng ghế đầu thật gần để tôi có thể chạm đến và tiếp xúc với người ngồi hàng đầu từ mép sân khấu. Vì lý do nào đó, các khách sạn thường tạo khoảng cách giữa sân khấu với hàng ghế đầu là 20-30 bước chân. Điều này gây nhiều khó khăn hơn cho những người phát biểu đang cố tạo sự thân mật và tin tưởng với người nghe. Tôi gọi đây là cách bố trí phòng kiểu "nói vọng qua bên kia đường".

Mỗi khi đến một phòng họp và trông thấy kiểu bố trí này, tôi sẽ lập tức yêu cầu khách sạn huy động càng nhiều người càng tốt để di chuyển ghế từ các hàng cuối lên để tạo thành hàng đầu. Dĩ nhiên,

nhân viên khách sạn luôn từ chối. Họ không muốn thay đổi bất kỳ điều gì cả hoặc tốn thêm công sức. Nhiệm vụ của bạn là kiên quyết yêu cầu họ thực hiện chính xác những gì bạn đòi hỏi khi đặt lịch phòng họp.

Sau đây là một điểm quan trọng: Khi đặt lịch phòng họp, hãy ngồi cùng những người trong ban tổ chức và phác thảo cách bố trí trên giấy để chỉ ra chính xác vị trí bàn ghế bạn muốn đặt so với sân khấu. Hãy nhớ rằng những người sắp xếp phòng họp không nhất thiết phải nói tiếng Anh. Họ cũng không cần thật sự quan tâm phòng họp có được bố trí nhất quán với thỏa thuận trong hợp đồng hay không. Họ thường ở qua đêm để sắp đặt phòng họp và ra về trước khi bạn đến. Không quan trọng đúng hay sai, mà đây chỉ là cách thức hoạt động của khách sạn.

Tránh sao nhãng

Với những phòng họp có cửa sổ mở ra ngoài, bạn cần lưu ý một số điều đặc biệt. Đầu tiên, cửa sổ nên được treo rèm hoặc tạo bóng râm, bằng cách nào đó để mọi người không thể nhìn ra ngoài và trông thấy người và xe cộ di chuyển. Hãy chắc chắn họ không có cửa sổ nhìn ra phong cảnh đẹp bên ngoài, các địa điểm hấp dẫn hoặc những hoạt động khác của khách sạn diễn ra bên cạnh hoặc phía sau bạn. Loại yếu tố gây sao nhãng này có thể phá hỏng bài thuyết trình của bạn vì khán giả rất hay mất tập trung.

Có lần, tôi là một trong bốn người tham gia phát biểu hội thảo tại một khách sạn ở Florida. Mọi thứ trong phòng họp đều hoàn hảo trừ một điều: địa điểm. Khách sạn có một hồ bơi chuẩn Olympic và phòng họp nhô ra bên một phần hồ, khiến nó trông như thể đang lơ lửng ngay phía trên hồ. Sân khấu diễn thuyết nằm ngay trước cửa sổ trông thẳng ra hồ bơi phía xa. Họ mở rèm cho ánh sáng tràn vào phòng theo hướng đó nên khán giả rất khó thấy mặt người phát biểu. Nhưng phần tệ nhất là có một cuộc thi sắc đẹp đang diễn ra tại khách sạn này vào cuối tuần đó. Thế là có ít nhất 50 thí sinh đùa giỡn và té nước từ cả hai phía của phòng họp, ngay phía sau người phát biểu. Tất cả đều mặc những bộ đồ tắm thiếu vải và khoe nụ cười "sáng sân khấu".

Không ai lắng nghe

Những người phát biểu tại hội nghị đã phải thuyết trình trong tư thế chống lại phông nền là những thí sinh xinh đẹp té nước trong hồ bơi. Họ có vẻ như bị ép phải ở nguyên trong phòng và tự nói cho mình nghe. Trước khi đứng lên phát biểu, tôi đã yêu cầu nhân

viên khách sạn kéo hết rèm ở cả ba phía và họ đã làm như vậy. Thế là người phát biểu đã lần đầu tiên giành được toàn bộ sự chú ý của khán giả. Tôi không bao giờ quên được kinh nghiệm đó.

Chương 17
THUYẾT TRÌNH TẠI CUỘC HỌP

Thuyết trình là một trong những công cụ quan trọng nhất đối với người giám đốc. Rất nhiều cá nhân đã thay đổi suy nghĩ và nhiều công ty đã thay đổi chiến lược nhờ một bài thuyết trình hiệu quả do một người chuẩn bị kỹ lưỡng. Một bài thuyết trình tốt sẽ cho bạn cơ hội thể hiện năng lực, sự chuẩn bị, kiến thức, chuyên môn và khả năng nắm bắt vấn đề của mình. Chính bởi tầm quan trọng to lớn của chúng đối với tương lai, nên bạn không thể bỏ qua những cơ hội xây dựng các bài thuyết trình hiệu quả.

Trình bày để thuyết phục

Người ta nói rằng số mệnh của con người bị ảnh hưởng nhiều hơn bởi lời nói thay vì các tác nhân khác. Việc một cá nhân đứng (hoặc ngồi) thuyết trình sẽ tạo ra sự thay đổi, thuyết phục mọi người suy nghĩ, cảm nhận và hành động khác đi so với khi không thuyết trình.

Hãy xem bài thuyết trình như một bài phát biểu hoặc diễn văn, chỉ là với một nhóm khán giả nhỏ hơn và tham gia đóng góp nhiều hơn. Trong một bài phát biểu, bạn mở lời trên sân khấu, khán giả chú ý lắng nghe và tập trung vào hướng trình bày của bạn. Khi bạn bắt đầu thuyết trình, mọi người trong phòng nên biết bạn đang nói về vấn đề gì.

Sau đó, bạn sẽ phát triển bài thuyết trình trên sân khấu theo từng điểm một, mỗi điểm lại liên kết một cách logic với điểm sau. Hãy cung cấp ví dụ và minh họa mỗi khi có thể để chứng minh cho luận điểm của bạn và đào sâu chúng hơn.

Hoàn thành nhiệm vụ

Mỗi bài phát biểu hoặc thuyết trình đều có một nhiệm vụ cần hoàn thành. Mục đích thuyết trình là nhằm thuyết phục người nghe bằng cách nào đó. Bạn sẽ khiến mọi người hành động theo gợi ý của bạn, điều họ sẽ không làm nếu không nghe bạn nói.

Hãy sắp xếp lời mở đầu của bạn từng câu từng chữ và tập dượt nhiều lần một cách to rõ trước gương. Những bình luận mở đầu của bạn sẽ tạo bối cảnh, xây dựng kỳ vọng và truyền đạt một thông điệp rõ ràng đến khán giả.

Khi trình bày bài phát biểu, bạn nên tính đến những thiết bị trực quan mình có thể sử dụng để minh họa cho luận điểm và thể hiện chúng sống động trước mắt các thành viên tham dự cuộc họp.

Sử dụng PowerPoint

Việc bạn có sử dụng PowerPoint hay không phụ thuộc vào nhiều yếu tố. Nhiều thuyết trình viên khi dự họp đã mở đầu mà phụ thuộc quá nhiều vào PowerPoint, đến nỗi đánh mất đi cá tính và điểm nhấn của bài thuyết trình khi chuyển từ luận điểm này sang luận điểm khác trên màn hình.

Nếu dự định sử dụng PowerPoint – thứ công cụ lý tưởng trong các trường hợp nhất định – tốt nhất bạn nên tuân thủ một vài quy tắc.

Quy tắc 5 nhân 5

Điều tiên quyết là bạn không bao giờ nên có nhiều hơn năm dòng chữ trên một slide và mỗi dòng không nên vượt quá năm từ. Chúng có thể gây sao nhãng hay thậm chí khiến người nghe bối rối. Trừ khi thuyết trình trong một phòng nhỏ hoặc với nhóm nhỏ, bạn có thể trình bày nhiều dòng hoặc nhiều từ hơn so với quy tắc này.

Bất kể bạn sử dụng bao nhiêu luận điểm, hãy chỉ đề cập từng điểm một khi bình luận về chúng. Đừng mắc lỗi trình bày duy nhất một slide chứa toàn bộ thông tin, để rồi người tham gia chỉ lo đọc mà không hề chú ý đến bạn.

Quá nhiều thông tin

Không lâu trước đây, tôi đã có bài phát biểu với một công ty đa quốc gia. Vị chủ tịch diễn thuyết trước một nhóm 250 nhân viên trong một giờ trước khi đến phiên tôi. Bài thuyết trình PowerPoint của ông chỉ có một slide duy nhất với từng hàng dãy và cột số liệu,

không có con số nào đủ rõ để khán giả có thể đọc được. Ông vừa hướng về màn hình vừa nói và nhận xét về các con số đó suốt một giờ liền. Do ông là chủ tịch, nên mọi người trong phòng đều lễ phép ngồi nghe, nhưng thật ra tất cả thành viên tham gia đều đang chịu đựng trong đau khổ.

Đối mặt với người nghe

Hãy đối mặt với người nghe khi bạn sử dụng PowerPoint. Bạn nên đặt laptop hoặc máy tính bảng trước mặt để minh họa cho những gì đang hiển thị trên màn hình phía sau. Khi nhấp chuột vào bài thuyết trình PowerPoint, hãy quan sát các thành viên tham gia họp và tiếp tục phát biểu trong suốt khoảng thời gian đó.

Khi bạn không đề cập đến luận điểm nào trên màn hình, hãy nhấn nút B trên bàn phím máy tính để màn hình hiển trị trống. Hãy nhớ rằng khuôn mặt bạn là yếu tố quan trọng nhất trong bất kỳ bài thuyết trình nào và khi từ ngữ hiển thị lên màn hình, ánh mắt của mọi người sẽ chuyển từ khuôn mặt bạn sang màn hình rồi quay trở lại, như thể họ là khán giả đang theo dõi một trận quần vợt vậy.

Chú ý ánh sáng

Khi sử dụng PowerPoint, khuôn mặt bạn cần phải thật thoải mái. Tôi từng mất tinh thần liên tục khi trông thấy các giám đốc cấp cao trình bày bài thuyết trình của họ trong bóng tối nhằm đảm bảo máy chiếu và màn hình hiển thị nội dung cực rõ. Nên nhớ, bạn mới là "ngôi sao" của buổi thuyết trình, chứ không phải con chữ trên màn hình.

PowerPoint chỉ là vật trang trí

Hãy chỉ sử dụng PowerPoint như phông nền hoặc công cụ hỗ trợ. Đừng biến nó thành trọng tâm của bài thuyết trình. Bạn mới là tâm điểm của bài thuyết trình – là nhân tố con người thiết yếu – và PowerPoint đơn giản chỉ hỗ trợ bạn và minh họa luận điểm của bạn rõ ràng hơn cho người nghe mà thôi.

Khi sử dụng PowerPoint, hãy luyện tập và tập dượt trước. Hãy chạy thử từ ba đến năm lần trước khi bạn thuyết trình chính thức. Hãy thực hiện một buổi tập dượt hoàn chỉnh để đảm bảo chương trình PowerPoint và máy chiếu kết nối đồng bộ, hoạt động suôn sẻ trước khi bạn đứng lên phát biểu.

Lường trước sự cố

Có thể bạn đã từng chứng kiến hoặc ở trong tình huống mà toàn bộ bài thuyết trình đều nằm trong PowerPoint nhưng không thể trình chiếu. Người phát biểu bắt đầu nhấp chuột và chẳng có gì xảy ra. Bài thuyết trình gần như phải chấm dứt trong khi mọi người xung quanh đứng lên với vẻ ngượng nghịu và ngớ ngẩn, đặc biệt là bạn.

Tập trung vào bản thân và thông điệp của mình

Trong mọi trường hợp, khi bạn sử dụng PowerPoint, hãy nhấn mạnh tuyên bố tạo nên bối cảnh của bài thuyết trình. Sau đó, bạn có thể sử dụng PowerPoint minh họa các con số, luận điểm và những mối liên hệ quan trọng. Khi hoàn thành bài thuyết trình PowerPoint, bạn hãy để màn hình hiển thị trống, đảm bảo mình đối diện với người nghe và kết thúc bằng một thông điệp mạnh mẽ – lời kêu gọi hành động của bạn.

Bảng lật và bảng trắng

Thay vì sử dụng PowerPoint, bạn cũng có thể sử dụng bảng lật hoặc bảng trắng. Nhưng đừng bao giờ quên rằng trọng tâm phải nằm ở khuôn mặt, điệu bộ và lời nói của bạn. Nếu sử dụng bảng lật, hãy chuẩn bị trước bằng cách ghi các điểm quan trọng bằng bút chì lên giấy. Tuy người nghe không thấy những thông tin ghi bằng bút chì này, nhưng nó sẽ cho phép bạn viết ra rõ ràng, xác đáng như thể tuôn ra từ trí nhớ của mình.

Với bảng lật, sau khi bạn đã trình bày luận điểm và mọi người có cơ hội tiếp thu lời nói, con số hoặc hình ảnh minh họa mà bạn vừa viết hoặc vẽ trên bảng, hãy lật sang trang khác để tiếp tục có trang trống. Điều này sẽ giúp bạn giành lại sự tập trung từ khán giả.

Một cách sử dụng bảng lật khác là ghi trước các luận điểm chính trên các trang giấy đã chuẩn bị sẵn. Hãy đảm bảo người nghe đối mặt với một trang giấy trắng trước khi bạn bắt đầu. Khi lần đầu đến gần bảng lật, hãy lật trang trắng để cho họ thấy chuỗi luận điểm đầu tiên của bạn. Khi bạn lật tiếp trang này, sẽ lại có một trang trắng thứ hai nêu những luận điểm kế tiếp.

Nếu sử dụng bảng viết thì sau khi trình bày xong từng luận điểm chính, hãy xóa trắng bảng một lần nữa. Nếu không, người nghe sẽ đưa mắt tới lui như thể cần gạt kính xe giữa bạn và các dòng chữ trên bảng. Trong mọi trường hợp, bạn đều muốn người nghe quay lại nhìn khuôn mặt bạn mà không bị sao nhãng bởi những nội dung được viết, được chiếu trên giấy, bảng hay màn hình.

Hãy đảm bảo rằng bạn mang theo đủ bút lông và bút bi. Bạn sẽ kinh ngạc khi biết chi tiết này bị xem nhẹ thường xuyên như thế nào. Bút bi có thể khô mực và không thể dùng được, hoặc ai đó đã quên mang chúng đến cho bạn.

Tập luyện để trở nên hoàn hảo

Điểm quan trọng cuối cùng là bạn phải luyện tập với mọi công cụ thuyết trình như PowerPoint, bảng lật hoặc bảng trắng. Nếu điều này quan trọng với bạn lẫn cả khán giả, hãy lặp lại nhiều lần. Hãy tập dượt trước, tốt nhất là với nhóm khán giả nhỏ. Hãy nhớ rằng một bài thuyết trình tuyệt vời có thể nâng tầm sự nghiệp của bạn, biến bạn thành một ngôi sao và đẩy nhanh con đường thăng tiến. Đừng bỏ lỡ cơ hội thực hiện một bài thuyết trình xuất sắc.

Chương 18
NUÔI DƯỠNG SỰ TỰ TIN TRONG HỘI HỌP

Theo danh sách Kỷ lục Guinness, 54% người trưởng thành cho rằng trong số những nỗi sợ hãi ghê gớm nhất, việc nói chuyện trước đám đông còn đáng sợ hơn cái chết. Điều này cũng đúng với những ai tham gia hội họp và phát biểu trước đồng nghiệp của họ. Trong nhiều trường hợp, mọi người hết sức ngại ngùng và e sợ đến nỗi ngồi im lặng suốt cuộc họp với hy vọng không bị chú ý đến.

Đôi khi tôi bắt đầu bài thuyết trình của mình bằng cách bảo khán giả rằng nỗi sợ nói chuyện trước đám đông là một trong những nỗi sợ hãi trầm luân nhất và nó thường ngăn cản mọi người chinh phục những điều họ có thể. Tôi bảo họ: "Hãy để tôi minh họa nỗi sợ đó và xem nó đã cản bước mọi người như thế nào."

Sau đó tôi thông báo: "Sau buổi thuyết trình này, tôi sẽ mời một khán giả bất kỳ lên sân khấu và trình bày một bài thuyết trình ngắn về những điều họ đã học được, cũng như những điểm khác biệt ở họ sau khi nghe tôi chia sẻ."

Tôi quét đôi mắt khắp phòng, từ người này sang người khác với vẻ đang cố chọn ra một ai đó trong số các thành viên tham gia để kéo lên sân khấu phát biểu. Cả khán phòng là một sự im lặng chết chóc. Sau đó, tôi hỏi: "Các bạn cảm thấy ra sao khi tôi nói rằng tôi sẽ gọi ai đó lên đây và phát biểu trước khán giả?"

Hầu hết đều trả lời: "Tôi cầu mong người đó không phải là mình."

Phát biểu có thể rất đáng sợ

Ý nghĩ phải đứng lên và phát biểu trước đồng nghiệp, hoặc tệ hơn là trước khán phòng toàn những người lạ, có thể gây ra sự sợ hãi tột cùng. Dạ dày của bạn quặn lại. Tim đập loạn nhịp. Đầu óc trống trơn và bạn bắt đầu hụt hơi.

Tuy nhiên, khả năng phát biểu và phát biểu rõ ràng trước đám đông của bạn, cũng như đưa ra quan điểm và thuyết phục người khác theo quan điểm của mình có thể thúc đẩy sự nghiệp và giúp bạn thăng tiến nhanh trong công ty.

Bạn cần phải quyết tâm vượt qua nỗi e dè hoặc nỗi sợ nói chuyện trước đám đông. Bạn phải ra một quyết định vì công việc, đó là tập nói chuyện tuyệt hay trước người khác.

Làm điều khiến bạn sợ hãi

Ralph Waldo Emerson[7] từng kể về lần đi bộ trên phố ở khu Concord, Massachusetts khi còn trẻ. Một mảnh giấy bay đến chân của ông ấy. Ông cúi xuống, nhặt tờ giấy lên và đọc dòng chữ trên đó: "Hãy làm điều khiến bạn sợ hãi và nỗi sợ sẽ mất đi." Emerson tin rằng dòng chữ này đã thay đổi cuộc đời ông.

[7] Ralph Waldo Emerson (1803 - 1882) là nhà tiểu luận, nhà thơ và triết gia người Mỹ, đồng thời là người tiên phong trong phong trào tự lực cánh sinh và chủ nghĩa siêu việt (ND).

Trong tâm lý học, chúng ta biết rằng cách duy nhất để vượt qua bất kỳ nỗi sợ hãi nào chính là thực hiện điều bạn vẫn e sợ. Thông thường, thành công lớn nhất của bạn chính là mặt sau của nỗi sợ kinh khiếp nhất. Nếu có thể vượt qua, bạn không chỉ thành công hơn mà còn có thể loại bỏ những nỗi sợ hãi khác đang cản bước mình.

Toastmasters hoặc Dale Carnegie

Có một cách giúp bạn vượt qua nỗi sợ hãi khi phát biểu trong các cuộc họp là tham gia sự kiện của tổ chức Toastmasters International hoặc các khóa học nói chuyện trước công chúng của Dale Carnegie tại địa phương. Tôi đã gặp gỡ nhiều người đến từ khắp mọi nơi trên thế giới, những người thay đổi bản thân hoàn toàn chỉ sau vài tuần tham gia các buổi họp mặt này và có cơ hội phát biểu tại đó.

Đây gọi là "quá trình gây tê hệ thống". Khi bạn làm một điều gì đó lặp đi lặp lại, cuối cùng bạn sẽ không còn sợ việc đó nữa. Khi tham gia một trong những tổ chức này, bạn sẽ có cơ hội đứng lên phát

biểu vài lời mỗi tuần với những thành viên khác trong nhóm. Lúc đầu, bạn có thể sẽ lo lắng và sợ hãi. Nhưng sau tuần thứ hai và thứ ba, bạn sẽ nhận thấy mình đang nói trước tất cả những người mà bạn biết cả tên riêng. Điều đó giống như một "doanh nghiệp gia đình" nhỏ. Nỗi sợ của bạn sẽ biến mất.

Mối quan hệ nghịch

Có một mối quan hệ nghịch giữa sợ hãi và tự tin. Khi sự tự tin tăng lên nhờ những trải nghiệm thành công, nỗi sợ của bạn sẽ giảm dần theo tỷ lệ tương ứng. Chẳng bao lâu, sẽ đến lúc bạn hoàn toàn không e sợ phát biểu và thể hiện bản thân trong bất kỳ nhóm nào, hoặc trong hầu hết các chủ đề.

Hơn nữa, có nhiều quyển sách và khóa học audio bổ ích về nói chuyện trước công chúng. Những bước cải thiện này có thể nhanh chóng và lâu dài. Trong vòng sáu tháng kể từ khi bắt đầu học phát biểu bằng cách tham gia vào các buổi họp định kỳ, vừa đọc sách vừa nghe audio về các chủ đề đó, bạn sẽ có thể phát biểu trước bất kỳ nhóm khán giả nào, đồng thời cất giọng thật tự tin và rõ ràng.

Học viện Diễn thuyết

Trong Học viện Diễn thuyết (Speaker's Academy) của chúng tôi, chúng tôi dạy mọi người cách chuẩn bị cho buổi nói chuyện hoặc thuyết trình sắp tới về mặt tâm lý lẫn cảm xúc. Phần quan trọng nhất của việc chuẩn bị chính là minh họa trực quan.

Bạn vẽ nên một bức tranh rõ ràng trong suy nghĩ, trong đó bạn đang phát biểu chậm rãi và tự tin trước đồng nghiệp rồi vẽ lại bức tranh này trong đầu hết lần này đến lần khác, đến khi tiềm thức của bạn mặc nhiên chấp nhận nó. Kế đến, khi tham gia cuộc họp, tiềm thức của bạn sẽ thể hiện sự tự tin và dũng khí mà bạn cần để biến hình ảnh trong đầu thành thực tế.

Phát biểu trong các cuộc họp

Có một quy luật cho rằng người phát biểu đầu tiên trong cuộc họp thường sẽ tạo được sức ảnh hưởng lớn đến kết quả trong khi cuộc họp đang diễn ra. Đây là lý do bạn nên quyết tâm phát biểu thật rõ ràng trong năm phút đầu tiên của cuộc họp, bất kể chủ đề là gì.

Hãy ghi nhớ một câu châm ngôn xưa: Người có quyền kiểm soát là người đặt câu hỏi. Bằng cách đặt một câu hỏi rõ ràng cho người chủ trì cuộc họp hoặc bất kỳ ai đang trình bày luận điểm, bạn có thể cho thấy mình là người thấu đáo, thông minh và hoàn toàn

chú tâm vào cuộc họp. Nhờ đặt một câu hỏi hay, mọi người sẽ xem bạn như "nhân tố quyết định" trong cuộc họp. Hơn nữa, người được bạn đặt câu hỏi sẽ xem bạn là nhân vật quan trọng và có sức ảnh hưởng, cũng như bắt đầu chú ý đến bạn suốt cuộc họp để đảm bảo bạn hiểu vấn đề và hỗ trợ họ.

Một lợi thế của việc phát biểu sớm trong cuộc họp là sau đó bạn sẽ trở nên tự tin hơn khi phát biểu, bất kể khi có thắc mắc hay nhận xét nào.

Một quy luật khác cho rằng: "Người không đóng góp vào cuộc họp sẽ bị xem như không có gì để đóng góp." Khi ai đó ngồi im lặng trong cuộc họp vì họ quá rụt rè hay cảm thấy bất an khi phát biểu, thì cuối cùng những người tham gia khác trong cuộc họp sẽ kết luận người này không có giá trị gì để đóng góp vào chủ đề chung. Bạn không hề muốn mọi người nghĩ về mình như thế.

Và một vấn đề cuối cùng: Khi phát triển khả năng nói chuyện tự tin và nhuần nhuyễn trước đám đông, bạn thậm chí sẽ không nhận ra mình đã trau dồi sự tự tin và năng lực của mình lên mức cao hơn, cho đến khi phát biểu trong một cuộc họp một đối một hoặc trong bất kỳ cuộc họp nào của doanh nghiệp hay tổ chức của bạn. Khả năng này sẽ tăng mức độ tự tin và bản lĩnh của bạn trong mọi tình huống tương tác với người khác, trong cuộc sống cá nhân lẫn công việc.

Chương 19

QUY LUẬT PARKINSON TRONG CÁC CUỘC HỌP

Vài năm trước, nhà lập pháp người Anh C. Northcote Parkinson[8] đã viết một cuốn sách ngắn có tên Parkinson's Law: The Pursuit of Progress (tạm dịch: Quy luật Parkinson: Theo đuổi sự tiến bộ). Quyển sách đã tạo ảnh hưởng sâu rộng đến hàng triệu người trong nhiều thập niên.

[8] Cyril Northcote Parkinson (1909 - 1993) là nhà sử học hải quân Anh. Ông là tác giả của 60 cuốn sách, trong đó nổi tiếng nhất là cuốn Quy luật Parkinson kể trên. Ông cũng là một học giả quan trọng trong lĩnh vực điều hành và quản lý doanh nghiệp (ND).

Quy luật Parkinson phát biểu rằng: "Công việc tăng lên là để lấp đầy khoảng thời gian có sẵn nhằm hoàn thành công việc đó." Vì vậy, nếu bạn có tám giờ để hoàn thành một danh sách công việc, bạn sẽ tận dụng hết tám giờ đó để hoàn thành công việc mà vẫn phải tất bật vào cuối ngày.

Khi nghiên cứu mảng dịch vụ công của nước Anh, Parkinson đã chỉ ra rằng bất kể số lượng nhân công được thuê và các phòng ban có quy mô như thế nào, mọi người vẫn bận rộn cả ngày dù rằng chỉ có rất ít công việc được hoàn thành. Đây là một trong những điểm yếu tai hại của bộ máy hành chính trong mọi lĩnh vực, đặc biệt là bộ máy điều hành nhà nước.

Quy luật Parkinson trong hội họp

Đặc biệt, quy luật này ứng dụng rất chuẩn vào hội họp. Những cuộc họp sẽ kéo dài và lấp đầy thời gian dành sẵn cho chúng. Nếu bạn phân bổ hai giờ để giải quyết hết nội dung họp, nó sẽ ngốn hết

cả hai giờ và bạn phải vội vã vào phút cuối, đồng thời thường xuyên ra những quyết định tồi để kết thúc cuộc họp. Nhưng nếu chỉ phân bổ một giờ với cùng số lượng hạng mục nội dung như vậy, bạn sẽ ngạc nhiên vì mình cũng hoàn thành mọi việc trong một giờ đó.

Quy luật này khuyến khích chúng ta hãy "bắt đầu đúng giờ và kết thúc sớm". Hãy thông báo thời gian bắt đầu. Hãy giả sử những người đến trễ không có mặt và bắt đầu. Hãy giải quyết nhanh từng điểm một cho đến khi thông qua hết nội dung chương trình. Đừng lan man hoặc phí thời gian cho những vấn đề khác.

Phá luật

Mục đích của bạn là thách thức bản thân phá vỡ Quy luật Parkinson. Hãy xác định thời gian thảo luận cụ thể cho từng hạng mục trong nội dung. Khi phát tờ chương trình cuộc họp, hãy ghi chú thời gian ở mép bên phải, ví dụ như từ 9 giờ đến 9 giờ 10 phút. Đây là phương pháp khá sơ đẳng để mọi người đi thẳng vào vấn đề và tránh lạc sang những chủ đề khác.

Khi mọi người nhận ra thời gian phân bổ cho cuộc họp hoặc cuộc thảo luận về một hạng mục cụ thể nào đó bị hạn chế, họ sẽ có khuynh hướng đi thẳng vào vấn đề và tập trung vào đó nhiều hơn.

Phân bổ thời gian của bạn

Bạn có thể áp dụng phương pháp phá luật Parkinson này cho mọi phần công việc và kế hoạch khác. Khi ai đó gọi điện cho bạn hoặc đi ngang qua và muốn nói chuyện với bạn, hãy lập tức trả lời bằng câu nói: "Tôi có một cuộc gọi trong tám phút tới", hoặc: "Tôi chỉ có đúng bảy phút nói chuyện với bạn rồi tôi có việc phải đi ngay."

Nhiều giám đốc xuất sắc nhất tôi từng làm việc cùng đã nói thẳng với tôi rằng họ chỉ có chính xác một lượng thời gian cụ thể nào đó để tiếp chuyện tôi; vì vậy, "chúng ta có thể đi thẳng vào vấn đề không?"

Bình thường, nếu một người có 30 hoặc 40 phút để phát biểu thì họ sẽ đi thẳng vào vấn đề trong hai phút đầu tiên. Thông thường, họ sẽ bao quát mọi vấn đề trong chương trình chỉ với vài phút.

Đặt ra thời hạn

Nếu nhận thấy mình đang ở cùng một người lắm lời có khuynh

hướng kéo dài cuộc họp, hãy nói với họ rằng bạn phải đi trong 16 phút nữa. Lượng thời gian ngắn ngủi như vậy sẽ thật sự cảnh tỉnh họ. Và khi gần đến thời hạn thông báo, hãy bắt đầu gấp tài liệu và cất chúng để chuẩn bị rời đi. Mọi người sẽ đi thẳng vào vấn đề và nhanh chóng tập trung vào nó trong những hoàn cảnh như thế.

Bạn có thể sử dụng mẹo này để gia tăng đáng kể năng suất và hiệu quả của mình. Hãy tự đặt ra thời hạn chặt chẽ để hoàn thành các công việc quan trọng. Bạn sẽ ngạc nhiên với mức độ công việc mình hoàn thành khi tự đặt ra thời gian phải rời đi hoặc chuyển sang một công việc khác.

Chương 20
CÁC MẸO HỘI HỌP CÁ NHÂN HIỆU QUẢ

Bạn có thể làm vài việc để các cuộc họp có hiệu quả hơn. Việc đầu tiên dĩ nhiên là lập nội dung chương trình. Một trong những cách sắp xếp nội dung tốt nhất là thảo luận trước về các hạng mục với những người tham gia cuộc họp.

Hãy áp dụng quy tắc "Không bất ngờ!" Hãy cung cấp trước càng nhiều kiến thức và thông tin cho người tham dự càng tốt. Hãy cho họ cơ hội chuẩn bị và sắp xếp suy nghĩ. Khi đến họp, họ sẽ nắm rõ những gì sắp được thảo luận và cả mục tiêu của cuộc họp.

Có mục đích rõ ràng

Hãy bắt đầu cuộc họp bằng một tuyên bố mục đích rõ ràng. Hãy nói: "Cuộc họp này nhằm quyết định xem chúng ta có nên tăng ngân sách cho lĩnh vực này hay không và nếu có thì bao nhiêu. Còn nếu chúng ta cắt giảm ngân sách thì nên là bao nhiêu?"

Joel Weldon bạn tôi, một trong những diễn giả chuyên nghiệp hàng đầu kiêm người đào tạo nên các diễn giả chuyên nghiệp, đã dùng một ví dụ cụ thể để minh họa cho quan điểm này. Anh gọi nó là "tấm biển xe buýt".

Anh ấy chỉ ra rằng nếu đang đứng tại trạm chờ xe buýt để bắt một chuyến từ điểm A đến điểm B, bạn sẽ quyết định lên xe nào? Câu trả lời dĩ nhiên là chuyến xe đến điểm B được viết trên tấm biển gắn phía trên tài xế.

Tương tự, phương pháp tăng hiệu suất cá nhân trong cuộc họp hoặc buổi thuyết trình chính là công bố "tấm biển xe buýt", tức

“đích đến” của cuộc họp – điều bạn hy vọng đạt được khi tụ tập những người này lại với nhau.

Thông tin nền

Để nâng cao hiệu quả hội họp hơn nữa, hãy phân phát trước các thông tin nền về chủ đề thảo luận để mọi người có cơ hội lên kế hoạch, chuẩn bị, sắp xếp và sẵn sàng tham gia hội họp hiệu quả nhất có thể.

Hãy chỉ mời những người cần thiết phải hiện diện. Hãy tránh xu hướng tự nhiên mời mọi người đến họp để rồi họ cảm thấy bị bỏ mặc. Điều tử tế nhất bạn có thể làm với vai trò người chủ trì cuộc họp là thông báo rằng họ không cần tham gia cuộc họp này. Họ có thể tiếp tục bất cứ việc gì mình đang làm và nếu có việc gì quan trọng phát sinh, hãy thông báo cho họ sau đó.

Nếu là người tham gia cuộc họp, hãy làm mọi điều có thể để tránh phải tham gia nếu bạn không cần có mặt tại đó. Hãy thử hỏi người chủ trì cuộc họp xem có cách nào khác để bạn đóng góp khi được yêu cầu hay không.

Nếu sự hiện diện của bạn ở cuộc họp vẫn quan trọng, hãy yêu cầu người chủ trì thảo luận các luận điểm liên quan đến bạn ngay khi bắt đầu để bạn có thể đóng góp, rồi sau đó tìm cớ cáo lui một cách lịch sự.

Đóng góp một cách trực quan

Nếu xây dựng một bài thuyết trình bằng PowerPoint hoặc bằng văn bản, hãy chắc chắn bạn có sẵn bản sao ghi chú để phân phát cho mọi người kèm theo nội dung chương trình khi bắt đầu. Khoảng 70% thành viên tham gia thường tiếp thu và đọc hiểu thông tin qua hình ảnh trực quan, chỉ có 30% tiếp nhận thông tin qua lời nói. Có nghĩa là nếu ai đó không thể thấy thông tin qua văn bản hoặc hình ảnh, họ sẽ không thể xử lý hoặc nắm bắt nó trong một khoảng thời gian ngắn. Đó cũng là lý do tại sao bạn cần viết ra tất cả các điểm quan trọng và đảm bảo mỗi người đều đặt những nội dung quan trọng này trước mặt khi bạn đề cập đến chúng trong cuộc họp.

Việc viết ra hoặc xây dựng nội dung trực quan sẽ gia tăng hiệu quả cho cuộc họp. Khi mọi người nhìn thấy những gì bạn đang trình bày hoặc thảo luận, họ sẽ có nhiều khả năng đóng góp và bình luận sâu sắc trong quá trình diễn ra cuộc họp.

Kết thúc mạnh mẽ

Mọi cuộc họp nên kết thúc bằng sự nhất trí rõ ràng về những hành động kế tiếp. Ai sẽ làm việc gì, hoàn thành vào lúc nào và cần đạt tiêu chí gì? Khi nào và làm thế nào để bạn hay ai đó theo dõi được cam kết hành động đã thống nhất trong cuộc họp? Chuyện gì đang diễn ra lúc này?

Hãy xem cuộc họp như một công cụ tuyệt đối cần thiết nếu bạn muốn giải quyết công việc triệt để cùng những người khác. Hãy quyết tâm sử dụng thành thục công cụ này vì lợi ích cao nhất cho chính bạn và doanh nghiệp. Nếu bạn được biết đến như một người tổ chức hội họp xuất sắc, thì những người khác sẽ hào hứng tham gia cùng bạn và mang lại lợi ích cho chính họ trong sự nghiệp.

Chương 21
HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ TRONG CUỘC HỌP

Các cuộc họp là một trong những công cụ quan trọng nhất giúp bạn thăng tiến trong sự nghiệp. Tương lai của bạn trên cương vị nhà quản lý, nhà lãnh đạo và giám đốc sẽ liên đới trực tiếp với khả năng tổ chức tốt các cuộc họp và thể hiện mình xuất sắc trong những dịp này.

Hãy xuất sắc từ những điều cơ bản. Hãy tham gia mỗi cuộc họp như thể nó là một phần quan trọng đối với tương lai của bạn, vì thường đúng là như thế.

Nghi thức cho một cuộc họp hiệu quả

Đầu tiên, hãy lên kế hoạch trước. Hãy suy nghĩ xem mình cần tổ chức cuộc họp kiểu gì, ai cần tham gia cuộc họp đó và khi nào họ cần tham gia thảo luận các hạng mục liên quan đến mình.

Hãy chuẩn bị một bản nội dung chương trình hoàn chỉnh. Hãy mời những người khác đóng góp xây dựng nội dung. Hãy thực hiện quy tắc "Không bất ngờ". Mọi người chỉ nên đến họp khi hiểu rõ những gì được thảo luận, với đầy đủ thông tin nền để có đóng góp thật giá trị.

Hãy bắt đầu và kết thúc cuộc họp đúng giờ. Hãy nhớ rằng chính vì thu nhập theo giờ của mỗi người tham gia mà các cuộc họp đều là khoản đầu tư tiền của tốn kém đối với doanh nghiệp. (Một số cuộc họp tiêu tốn đến hàng trăm, thậm chí hàng nghìn đô-la tiền lương nhân viên.) Thời gian dành cho chúng cũng nhờ thế mà không bị lãng phí.

“Đánh” đúng vấn đề

Hãy “đánh” đúng vấn đề của cuộc họp. Khi mọi người lạc sang chủ đề khác, hãy nói: “Tại sao chúng ta không xếp chủ đề này sang một bên và thảo luận về nó sau cuộc họp?”

Hãy suy nghĩ trên phương diện hành động. Một cuộc họp mà không kết thúc bằng cam kết hành động cụ thể từ những nhân viên cụ thể thì gần như chỉ là một cuộc thảo luận luẩn quẩn không lối thoát. Hãy đi đến một kết luận hành động dành cho mỗi hạng mục trong nội dung. Hãy quyết định làm điều gì đó, không làm gì hoặc sắp xếp một cuộc họp tiếp nối để đưa ra kết luận cuối cùng. Hãy tổng kết vấn đề và đi tiếp.

Hãy để các thành viên quan trọng tiếp nối cuộc họp bằng cam kết hành động. Hãy đảm bảo mỗi người biết họ phải làm gì, khi nào hoàn thành và bước tiếp theo sẽ là gì. Đừng “tưởng”.

Cuối cùng, hãy quyết tâm tiến hành và tham gia các cuộc họp thật xuất sắc. Hãy sử dụng công cụ cực kỳ quan trọng này để gặt hái nhiều kết quả tốt hơn nữa cho doanh nghiệp và cho bản thân bạn.

LỜI KẾT

Bạn có thể biến các cuộc họp bình thường thành cơ hội sinh lợi cao cho bản thân và doanh nghiệp. Bạn có thể hướng dẫn, định hướng và xây dựng đội ngũ dưới quyền trong các cuộc họp. Bạn có thể gây ấn tượng với cấp trên qua việc tham gia hoặc chủ trì một cuộc họp. Bạn có thể tận dụng cuộc họp để hoàn thành một công việc vốn không thể hoàn thành bằng cách nào khác. Bạn có thể giải quyết vấn đề, ra quyết định, tạo sức ảnh hưởng, thuyết phục mọi người và kiểm soát dòng sự kiện.

Hãy đọc đi đọc lại các ý tưởng trong quyển sách này, bạn sẽ có thể trở nên cực kỳ thành thục một trong những hoạt động quan trọng nhất của đời sống doanh nghiệp: HỘI HỌP.